

Análisis De Las Estrategias Competitivas Implementadas
Por Las Pequeñas Y Medianas Empresas Del Sector Comercial De Calzado
De La Ciudad de Cúcuta - Norte De Santander

Santiago Burbano Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN
Maestría en Administración de Organizaciones
CEAD Pamplona
2017

**Análisis De Las Estrategias Competitivas Implementadas
Por Las Pequeñas Y Medianas Empresas Del Sector Comercial De Calzado
De La Ciudad de Cúcuta - Norte De Santander**

Santiago Burbano Rodríguez

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en
Administración de Organizaciones**

**Director
MBA. Aymer Román Barrera**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN
Maestría en Administración de Organizaciones
CEAD Pamplona
2017**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pamplona, septiembre de 2017 de 2017

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad conocer las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas en el sector comercial de calzado en la ciudad de Cúcuta en el departamento Norte de Santander, y como estas crean un impacto positivo en el desarrollo, permanencia y crecimiento dentro de los mercados, teniendo en cuenta como estos han evolucionado en los últimos años.

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo durante el primer semestre del año 2017, esta tendrá lugar en los diferentes centros comerciales reconocidos de la ciudad y a los alrededores, será acompañada por inspecciones que permitirán obtener información relevante para el análisis.

Las etapas principales que desarrolla el proyecto son: Diagnóstico inicial de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado con respecto a las estrategias utilizadas para su crecimiento y permanencia en los mercados, con ayuda de las respectivas inspecciones; para el desarrollo de la segunda etapa correspondiente a la recolección de información con respecto a las estrategias que usan las empresas, se hará uso de los datos obtenidos en el diagnóstico previo, y se procederá al diseño y aplicación de herramientas de recolección de datos.

Por último, se elaborará un análisis sobre la viabilidad del estudio utilizando el alpha de Cronbach, este nos indica que tan viable es el proyecto.

Se trabajará con diferentes metodologías de investigación las cuales abarcan la investigación exploratoria, investigación descriptiva, dado que el presente estudio se realizará bajo la realidad de los hechos que ocurren en el sector comercial de calzado, esto con la finalidad de obtener resultados con la mayor precisión posible, respecto a las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas.

A modo de resumen podemos decir que al cumplir cada una de las fases descritas lograremos cumplir nuestro objetivo general, haciendo uso de las herramientas correspondientes y las metodologías de investigación, obteniendo así la información necesaria para el estudio y análisis.

Palabras claves: Estrategias, Pequeñas empresas, mercados, Competitividad, Medianas empresas.

Abstract

Description:

The present Work have as finality know the Competitive strategies Implemented for the smalls and médium business in the commercial section of footwear in the city of Cúcuta in the deparment Norte de Santander, and as this create an impact positive in the development, permanence and increase od the markets

The research will be carried out during the first semester of 2017, which will take place in the different recognized commercial centers of the city and around, will be accompanied by inspections that will allow obtaining information relevant to the analysis.

The steps main that develop the proyect are: initial diagnostic of the smalls and médium business of the commercial section of footwear with regard at the strategies used for their growth and permanence in the business, with help of the respective inspections

For the development of the second stage corresponding to the collection of information with respect to the strategies what companies use, it will be done use of data obtained in the previous diagnosis And will proceed to the design and application of data collection tolos

For the latest an analysis is made on viability of the study using of alpha de Cronbach This tells us how feasible the project is.

We will work with different research methodologies which cover exploratory research, descriptive research, given that the present study will be carried out under the reality of the events that occur in the footwear commercial sector, in order to obtain results With the highest possible precision, regarding the competitive strategies implemented by smalls and medium enterprises.

By way of summary we can say that by fulfilling each of the described phases we will achieve our general objective, making use of the corresponding tools and research methodologies, obtaining the information necessary for the study and analysis.

Keywords: Strategies, Small Business, Markets, Competitiveness, Medium Enterprises

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract	6
Prologo	13
Objetivos Específicos	25
Marco teórico y conceptual	27
Marco Teórico	27
Marco conceptual	46
Referentes teoricos	46
Metodología	55
Tipo de la investigación	55
Metodología de la propuesta	56
Resultados	60
Estructura del Diagnostico	60
Fase 1. Listado de los locales comerciales con los que se trabajo	68
Fase 2. Ficha técnica	70
Fase 3. Análisis de los datos recolectados de las Encuestas	75
Fase 4. Análisis de la posición estratégica	84
Análisis del Plano cartesiano	86
Fase 5. Estructura Del Diagnostico	87
Fase 6. Análisis de datos Alpha de Cronbach	88
Propuestas de Mejora	91
Alcances y Limitaciones	95

Lecciones Aprendidas	96
Conclusiones	99
Recomendaciones	101
Anexos	102
Formato de recolección de datos	103
Entrevistas	106
Referencias Bibliográficas	113

Listado de tablas

Tabla 1. Referente Teórico	52
Tabla 2. Estructura de Diagnóstico	68
Tabla 3. Listado de almacenes de calzado	69
Tabla 4. Ficha Técnica	71
Tabla 5. Información recopilada de las encuestas aplicadas	102

Listado de Graficas

Grafica 1. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?	76
Grafica 2. ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el presente año?	
¡Error! Marcador no definido.	
Grafica 3. ¿Es fácil crear nuevas empresas?	77
Grafica 4. Del 1 al 5 especifique que tan elevada es la competencia entre las empresas del sector	78
Grafica 5. ¿Cuáles de los siguientes métodos de innovación utilizan para mejorar su competitividad?	79
Grafica 6. ¿Su empresa realiza habitualmente planeación estratégica?	80
Grafica 7. ¿Cuáles de los siguientes cambios o mejoras a implementado en estos últimos 2 años?	80
Grafica 8. ¿Cuáles de las siguientes formas de tecnología utiliza con el fin de hacer eficientes los procesos del negocio?	81
Grafica 9. ¿Qué hace su organización para manejar con respecto a los competidores?	82
Grafica 10. ¿Qué amenazas externas impiden su crecimiento?	
¡Error! Marcador no definido.	

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1. Alfa de Cronbach	58
Ilustración 2. Análisis de Posición estratégica.	84
Ilustración 3. Análisis DOFA	84
Ilustración 4. Análisis DOFA	85
Ilustración 5. Resultados del análisis de Posición Estratégica	85
Ilustración 6: Estudio del mercado	87
Ilustración 7 los datos trabajados aplicados a la varianza	90

Prologo

El presente trabajo se desarrolla con el objetivo de conocer cuáles son las estrategias que actualmente están usando las pequeñas y medianas empresas específicamente del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta, N.S. (Norte de Santander) , y si estas han ayudado a dichas empresas en cuanto a su expansión o permanencia en los mercados existentes.

Como se ha podido observar los mercados actuales han venido presentando cambios significativos, algunos de ellos producto de la difícil situación que se vive en el Departamento, el aumento significativo de contrabando con precios diferenciados por la tasa de cambio, así como las estrategias desleales que afectan de forma directa e indirecta a ciertos establecimientos de comercio que hacen parte de este importante eje económico.

La Ciudad de Cúcuta cuenta con unidades productivas que han ido creciendo durante los últimos años referentes a la producción y comercialización de calzado, sector que para el año 2011 presenció un aumento del 20.7%, se espera que estas empresas puedan seguir creciendo y expandiéndose contribuyendo de este modo a la sostenibilidad y desarrollo de oportunidades laborales.

El análisis de las estrategias utilizadas por algunas de las pequeñas y medianas empresas se realizará inicialmente por medio de inspecciones, lo que significa que se visitarán establecimientos de comercio donde se tomaran datos de algunas de las empresas que serán

objeto de estudio, de igual forma se utilizará la aplicación de encuestas y el diligenciamiento de fichas técnicas, que permitirá obtener información actualizada y pertinente para la presente monografía. En este orden de ideas, se podrá encontrar información referente a los lineamientos establecidos por las pequeñas y medianas empresas para fortalecer su presencia en el mercado, teniendo presente la importancia de atraer y fidelizar a sus respectivos clientes, por otra parte se establecerán opiniones de los diferentes comerciantes respecto a la economía actual y la manera como el mercado se ha manifestado con tendencias decrecientes en todo sentido (producción, comercialización y venta).

El documento puede ser útil para empresarios o personas del mismo sector comercial que quieran conocer algunas estrategias que utilizan ciertos comerciantes y que les permiten tener una ventaja significativa frente a los competidores, o proporcionan la permanencia en los mercados.

Introducción

Es común encontrar dentro de los mercados y en los diferentes sectores comerciales que los resultados en cada uno de los movimientos comerciales en los que intervienen dichas estrategias competitivas, han sido adoptadas por la mayoría de establecimientos ya sea de forma involuntaria o de forma planificada, otorgándoles un valor agregado a la producción y comercialización de sus productos.

Las estrategias competitivas son acciones que una empresa adopta para crear un nivel de posicionamiento en el mercado que involucra aumento en sus ganancias frente a otros establecimientos; el manejo adecuado de la ley de oferta y demanda permite tener un mayor nivel de posicionamiento económico y en las etapas de inflexión económica mantenerse en equilibrio hasta que la dinámica comercial vuelva a su espacio de aumento en ventas. Las pequeñas y medianas empresas cuentan como propósito principal el logro del punto de equilibrio y a su vez un flujo de rentabilidad así sus escenarios sean diferentes.

Cuando una organización adopta una estrategia, debe estar enfocada al logro de establecer una mejora constante y progresiva, es menester que se entienda muy bien las dinámicas del mercado involucrando la forma como la economía se comporta a nivel local. Para el caso de la Ciudad de Cúcuta, en la actualidad se ha generado un desequilibrio económico marcado por su posición geográfica que se ha visto reflejado de manera directa en los niveles de consumo de los habitantes y que incide gravemente en las cifras de producción existentes en el Área Metropolitana.

Acorde a lo anterior, se hace obligatorio tanto para fabricantes como para vendedores generar fidelización permanente de sus futuros compradores, la dinámica no solo debe ir enfocada a la atención eficaz sino también a generar que sus compradores se motiven nuevamente a adquirir productos que se enmarcan en un resultado de calidad y durabilidad.

El presente estudio reviste un interés especial en los pequeños y medianos empresarios quienes son los principales receptores de la información. El reflejo del éxito existente en las empresas que han tenido un auge continuo en el mercado, debe ser proporcionado a todo aquel que desee ver como sus pequeños o medianos negocios puede en el plazo fijado de manera estratégica, alcanzar un estado de fortalecimiento permanente.

Actualmente existen empresas que no cuentan con ninguna estrategia de permanencia y fortalecimiento, reflejo de ello es que se encuentran en una etapa de crisis económica que se hubiera podido evitar si conocieran con anticipación el mercado al cual se enfrentaban y la forma como el sector comercial del Calzado debía afrontar múltiples variables de disminución de la demanda.

Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas conocidas comúnmente por su sigla PYMES, son estructuras que abarcan todo tipo de sectores comerciales dividiéndose así en sectores primarios que son los que obtienen la materia prima directamente de la naturaleza, el sector secundario que es el que transforma la materia prima en productos terminados o semielaborados, y el sector terciario que es considerado como un sector de servicios ya que no produce bienes; (businesscol-PYMES, 2000)

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social; Por lo tanto podemos decir que Estas pequeñas y medianas empresas representan más del 90% de las organizaciones dentro del país, por lo que resultan ser un gran pilar para la economía del mismo; (businesscol-PYMES, 2000)

Las pequeñas y medianas empresas han tenido que asimilar las condiciones que les ofrece los sectores en donde se encuentran ubicadas, teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos de este, es por esto que ellas deben realizar o crear estrategias que les permitan ser competitivas dentro del mercado; Sin embargo muchas de ellas no han optado por la implementación de estrategias que les permita el logro de objetivos, dificultando su desarrollo y

una ventaja frente a sus competidores.

Se estima que en la ciudad de Cúcuta existen alrededor de 2.000 unidades productivas de calzado, con una capacidad de producción en temporada de 960.000 pares de zapatos, que generan alrededor de 28.000 empleos. (El Tiempo, 2015.)

Para el sector de calzado, se presenció un aumento del 20.7% para el año 2011, esto debido a un aumento en las ventas del 20.5%, generando un aumento en la generación de empleo en un 8.4% para el área administrativa, y un 10.6% en la industria del calzado, sí bien se puede afirmar que en Colombia la industria de calzado representa un 0.27% del PIB nacional y 2,17% en el PIB manufacturero. (Bautista & Porto, 2013)

También se ha determinado que en la ciudad de Cúcuta Norte de Santander las pequeñas y medianas empresas han tenido que optar por la innovación en cuanto a estrategias que les permitan mantenerse en el mercado, una de ellas tiene que ver con sumergirse en el mundo tecnológico, haciendo uso de aplicaciones y dispositivos que les permitan ser más competitivas; según cifras del Min TIC en el país se encuentran aproximadamente 1.6 millones de pymes y de esta cifra el 74% se encuentran conectadas, 55% correspondiente al comercio, 32% a servicios y 13% a industria; Actualmente solo 3% de las pymes tienen algún nivel de apropiación hacia lo digital. (La Opinion, 2015)

Según el plan regional de competitividad de Norte de Santander se espera que para el 2021 el 2% de las Pymes logren certificarse bajo las normas ISO, desarrollando una cultura de calidad y sostenimiento del medio ambiente, siendo esta también una estrategia para lograr competir en el

mercado, un 10% de las pymes realicen innovación tecnológica, demostrando competitividad frente a otras empresas. (Camara de Comercio de Cucuta, s.f.).

Cuando una empresa opta por realizar innovación esta ofreciendo una alternativa interesante para el consumidor la cual le permite la satisfacción de sus necesidades, los consumidores encuentran gran cantidad de ofertas y son ellos los que eligen la mejor opción enfocados en el cambio, transformaciones y por ende en innovaciones. Es necesario que la empresa tenga en cuenta que para innovar debe analizar y conocer el entorno y la estrategia de las organizaciones.

Por otro lado se puede percibir que las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Cúcuta han recibido el apoyo del gobierno por medio de convocatorias como la convocatoria regional para el fortalecimiento empresarial y el desarrollo del potencial productivo de las mi pymes de Norte de Santander” en donde 265 pequeñas y medianas empresas fueron beneficiadas. Sin embargo a pesar de estas oportunidades las pequeñas y medianas empresas han encontrado dificultades para su sostenimiento y crecimiento, vinculadas a problemas tanto internos como externos propias de cada una de ellas, algunas por problemas fronterizos, otros por falta de planeación estratégica y planes de acciones. (La Opinión D. l., 2015)

Con el desarrollo del presente trabajo lo que se quiere lograr es conocer a fondo las estrategias que son implementadas por las pequeñas y medianas empresas, correspondientes al sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta, lo que nos va permitir realizar un estudio sobre la situación actual de cada una de ellas y sus comportamientos frente a los cambios existentes dentro del mercado, permitiéndole de este modo proponer algunas soluciones que les permitan seguir manteniéndose competitivas.

La pregunta que orientara la investigación es la siguiente:

¿Cómo las diferentes estrategias que las pequeñas y medianas empresas implementan dentro de su ciclo de comercialización sirven como medio de supervivencia en el sector del calzado en la ciudad de Cúcuta?

Justificación

Las pequeñas y medianas empresas representan un pilar fundamental en el desarrollo y sostenimiento de la economía tanto de los países como de las regiones pertenecientes a cada uno de ellos, de acuerdo a investigaciones y estudios se ha podido determinar que en el caso de España más del 97% de las empresas existentes corresponden a este tipo de empresas generando más del 50% de empleo en la región en el caso de Colombia las pymes representan un 96% de las empresas que funcionan dentro del país, generando aproximadamente un 66% de empleo, tomando como base que los datos son proporcionados por el Ministerio de Desarrollo; el comportamiento observado por las PYMES en Colombia en los años 90 y 2000, tienden a surgir la presencia de efectos tales como cambios tecnológicos y/o incrementan en la dependencia de la gran empresa. (Gomez, 2007)

Las Pequeñas y Medianas empresas en Colombia realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales, pagan el 50% de los salarios y aportan el 25% del producto interno bruto PIB; según un informe de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF, publicado en octubre de 2001, existen dos elementos que han proporcionado el gran dinamismo de las Pyme en los últimos años: su mayor vocación de exportación en la industria manufacturera y el manejo flexible de los costos, en especial laborales. (María, 2002)

Sin embargo a pesar de la gran importancia que representan estas pequeñas y medianas empresas en cuanto al sector económico y social. Las micro, pequeña y mediana empresa son organizaciones independientes que en Colombia se ubican en gran porcentaje en el sector del

comercio, quedando relegadas a una participación mínima del mercado industrial, esto debido a las grandes inversiones con las que se deben contar existen retos que deben enfrentar para lograr su desarrollo algunos de esos problemas tienen que ver con el acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades en la obtención de recursos en la parte financiera, baja demanda, factores que afectan indudablemente la manera en que las organizaciones se desempeñan en los mercados (Loaiza, 2013)

Por otro lado, el gran desarrollo económico y tecnológico que se ha venido presentando ha creado un aumento en cuanto a la apertura comercial e intercambio de bienes y servicios en diversas regiones y países del mundo, forzando de este modo a que las organizaciones creen, implementen y mantengan estrategias que les permita enfrentarse al mercado tan competitivo en el que se encuentran inmersas adaptándose así a los cambios que se presenten. (Zavala, , 2012)

El tema de las estrategias competitivas no es nuevo, las estrategias competitivas se han venido desarrollando desde el año de 1980 cuando porter presento un modelo de las estrategias competitivas, denominándolas estrategias genéricas, las cuales fueron consideradas como acciones defensivas por parte de una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria, las estrategias genéricas establecidas por porter se basaron en el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación o del enfoque; (Ayala & Arias, 2016)

Muchas organizaciones y empresas utilizaron y utilizan este tipo de estrategias, por ejemplo la estrategia del liderazgo en costos totales bajos hace referencia a mantener el costo de un producto más bajo que la competencia, obteniendo como resultado un número mayor en las

ventas, por otro lado la estrategia de diferenciación se puede percibir cuando una organización agrega algo al producto que lo hace ser único o difícil de conseguir con respecto a los competidores y al mercado en el que se encuentra ubicado, esta es una de las estrategias que utilizan las marcas reconocidas o que están tomando impulso en el mercado, y la última estrategia correspondiente a la del enfoque que se basa en la selección específica de los clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; (Ayala & Arias, 2016)

No obstante las empresas deben estar innovando y creando nuevas estrategias que les permitan ser más competitivas dentro del mercado, algunos de los beneficios de la creación de las estrategias competitivas son contar con una mejor posición que la competencia asegurando clientes, lograr obtener o fabricar mercancía de mejor calidad a un menor costo, disminuir cuellos de botella, disminuir reprocesos, mantener un plan organizado que le permita mantener el control de los procesos, es necesario realizar estudios de mercados para saber qué tipo de estrategia crear y mantener. (Ojeda, 2007)

La innovación se basa en la generación de nuevas ideas, Las pymes pueden utilizar la innovación para enfocarse en su proyección, desarrollo y fortalecimiento, algunos aspectos que incluye la innovación tiene que ver con la creación, modificación, transformación que conduce a la mejora permitiendo responder a las necesidades de los clientes. (Avendaño, 2012)

En el mercado globalizado y competitivo todas las organizaciones se encuentran sujetas a sufrir ataques de sus competidores, ya sea para empresas nuevas o para empresas que buscan reponerse en el mercado, en ese caso es necesario aplicar una estrategia defensiva cuyo propósito consiste

en disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles.

Como ventajas para una organización que crea o se apropia de alguna estrategia competitiva pueden ser: una amplia muestra representativa del mercado, capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores, variaciones en los productos, integración de características, y adaptación de las necesidades especializadas de los clientes; para obtener un buen resultado esta ventaja tiene que ser única, difícil de imitar, posible de mantener, aplicable a varias situaciones. (Ojeda E. f., 2007)

Con el estudio de las estrategias que actualmente se aplican dentro de las pequeñas y medianas empresas se puede determinar el nivel de competitividad, crecimiento y sostenibilidad de cada una de ellas, así mismo se puede determinar si aplican, crean o mantienen alguna de estas ventajas competitivas, por otro lado si alguna de estas empresas no hacen uso de ningún tipo de estrategia se pueden orientar en cuanto a los beneficios que representa aplicarlas y mantenerlas en relación a factores como la demanda, la oferta, la competencia y los mercados en los que se encuentran actualmente.

Objetivo General

Realizar un análisis de las estrategias competitivas implementadas por las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander con respecto a las estrategias utilizadas para su crecimiento y permanencia en los mercados.

ACTIVIDAD 1: Realizar una inspección dentro de los centros comerciales reconocidos de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander tales como el Alejandría para verificar la cantidad de locales comerciales correspondientes al sector del calzado y de este modo poder determinar la muestra o la cantidad de locales que serán partícipes del análisis, (Recolección de datos de las empresas con las que se va a trabajar).

ACTIVIDAD 2: Ficha técnica

2. Diseñar y aplicar herramientas de recolección de datos del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander, que permitan determinar las estrategias que aplican y mantienen las PYMES

ACTIVIDAD 1: Diseño y aplicación de la herramienta de recolección de

información que nos permita conocer las estrategias competitivas implementadas por las PYMES en el sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander, en este caso la encuesta.

ACTIVIDAD 2: Estructura del diagnostico

ACTIVIDAD 3: Entrevistas

ACTIVIDAD 4: Análisis de la posición estratégica

3. Elaborar un análisis sobre la viabilidad del estudio en sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander, utilizando el alpha de Cronbach

ACTIVIDAD 1: Verificación y comprobación de la viabilidad del estudio en el sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander, usando el alfa de Cronbach

ACTIVIDAD 2: Aplicación del instrumento de validación que sirva para el análisis de datos obtenidos del estudio en el sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta - Norte de Santander, usando el alfa de Cronbach

Marco teórico y conceptual

Marco Teórico

Las pequeñas y medianas empresas también conocidas por la sigla PYME, son entidades independientes, que cuentan con un número no muy grande de trabajadores, cuya facturación también es moderada.

Estas empresas son consideradas como pilares fundamentales para las economías en los diferentes países, tomando como ejemplo el caso de España en donde se considera que un 99% de las compañías pertenecen a este gremio, generando aproximadamente un 67% de empleo, para Chile las pequeñas y medianas empresas representan un 80% de la mano de obra dentro del país.

Para que una compañía sea considerada parte de este grupo debe contar con un número de trabajadores menor a 250, también se tienen en cuenta aspectos tales como el volumen de ventas, años en el mercado, y niveles de producción, características propias de los procesos de crecimiento.

En Colombia Las pymes son el 96% de las empresas del país, generan el 66% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo. (Vásquez, 2004)

En consecuencia, para que una Pyme pueda lograr sus objetivos de participación, de rentabilidad, de posicionamiento, entre otros, sin una estructura diversificada o compleja y con ciertas limitaciones de capital y tecnología, debe trazarse estrategias competitivas que le permitan mantenerse, crecer y desarrollarse en medio de la fuerte competencia, directa e indirecta, que encuentran en sus mercados. (Poter, 1997)

Para poder comprender cuales son las teorías que sustentan la presente investigación es necesario conocer el concepto de estrategia competitiva;

Una estrategia competitiva es aquella acción que utilizan las organizaciones como medio de fortalecimiento que les permite posicionarse dentro de un mercado y mantenerse con respecto a sus competidores.

Una estrategia competitiva es de gran importancia puesto que tienen como objetivo lograr que la empresa pueda mejorar su posición competitiva, esta ayuda a intensificar la ventaja competitiva es decir una característica que haga a la organización diferente o distintiva al resto de las demás, superando de este modo a la competencia de manera eficaz representados como beneficios.

Por lo que podemos decir que una estrategia competitiva es el conjunto de características internas que una empresa desarrolla para obtener un espacio dentro del mercado y reforzar una posición en el mismo.

Una estrategia competitiva descansa en el analisis de tres partes claves, el sector industrial que

identifica la naturaleza de los rivales y capacidad competitiva, el mercado que hace referencia a las necesidades y preferencias del consumidor y el perfil del producto que abarca todo lo relacionado con precio, calidad, servicio, entre otras características propias o agregadas a ellos.

El permanente cambio que se presencia en cuanto a factores comerciales y economicos hacen que surjan cada día mas empresas que resultan ser rivales potenciales para organizaciones que se encuentran posicionadas en ciertos espacios, estos factores crean la necesidad de estar alerta en cuanto a las condiciones y la evolucion del sector industrial al que pertenecen, obligandolas a crear estrategias superiores a las de sus competidores para no obtener perdidas;

Algunos de los estudios que se realizan del sector solo se basan en la revision de los productos que se ofrecen y en la variacion de los precios, aunque es un metodo que es bastante utilizado y que muchas organizaciones emplean puede tener como consecuencia la no identificacion de peligros es decir, pasar por alto fuerzas contrarias y quedar expuestos a los movimientos de los competidores.

Como recomendación del estudio que se debe aplicar al sector se contemplan los siguientes aspectos:

1. **Composición del sector:** Qué fuerzas intervienen en el sector.
2. **Poder e influencia de cada fuerza:** En qué forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión.

3. **Posición competitiva:** Qué capacidad tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición.
4. **Cadenas de valor:** Constituye un instrumento básico para realizar el análisis interno de la firma y de sus conexiones con el medio ambiente
5. **Ventajas competitivas:** Qué ventajas tiene la empresa sobre sus rivales para competir en el mercado; La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados. (Porter M. , 1996)

Con este estudio lo que se determina es el contexto en el que se encuentra inmersa la organización, teniendo claro a que se encuentra expuesta, como la afecta y la forma de mitigación de los posibles problemas o inconvenientes, este estudio además permite conocer la ventaja competitiva de cada una de las organizaciones, los recursos, habilidades con los que se cuenta permitiéndoles conocer que nivel de satisfacción de las necesidades pueden proporcionarle a los clientes, siendo los resultados de gran ayuda para verificar el estado actual de la organización y determinar alternativas de mejora y mantenimiento.

La estrategia se considera clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles, por cuanto articula la forma en que la organización encara sus fortalezas y debilidades, y configura sus actividades de mercado para ganar dicha ventaja (Hernandez, Alvarez, & Naranjo , 2010)

Se puede decir que la estrategia competitiva está enmarcada desde su nacimiento por tres versiones o ejes fundamentales que son, la primera hace referencia a que la base del éxito está dada por el conocimiento y satisfacción de los requerimientos propios del cliente, el segundo eje al aprovechamiento y cuidado de su capacidad competitiva, y el ultimo eje dice que los buenos resultados se deben a la ideación afortunada de un producto que atrae la atención de los compradores.

Diversos estudios en distintas partes del mundo coinciden en que la base del éxito y la ventaja competitiva yace en la estrategia competitiva seleccionada, la estrategia competitiva puede incentivar los aspectos que contribuyan en gran medida a determinar el desempeño, así como la innovación, el desarrollo y la capacidad tecnológica. (Cortés & Izar Landaeta, 2013)

En pocas palabras, la estrategia competitiva busca crear métodos que le permiten a una organización reaccionar mejor frente a diversas situaciones.

Teniendo en cuenta estas definiciones y basándonos en teorías que sustentan la investigación realizada, podemos describir algunas de ellas, la primera teoría que nos habla sobre las estrategias competitivas es la teoría enunciada por Michael Porter, quien habla de dos estrategias genéricas posibles, la primera de ella hace referencia a la obtención de productos o servicios a un costo menor que el precio de la competencia permitiéndonos así ser líder con respecto a los costos, para lograr esto puede utilizarse tecnología superior, materia prima a menor costo, mejores proveedores, entre otros;

La segunda estrategia que propone Michael Porter es que el producto o servicio sea percibido por

los clientes como exclusivo, permitiéndole a la organización ser líder en diferenciación. Si la organización está vendiendo un producto o prestando un servicio a un mayor costo, este producto o servicio debe ser percibido como único para justificar su alto costo.

Según Porter, las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia va más allá de los simples competidores; los clientes, los proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. (Porter, 1997)

Como segunda teoría se plantean las tres estrategias propuestas por Jean Jacques Lambin cuyas estrategias están planteadas como estrategias de desarrollo, la estrategia de enfoque o alta segmentación como concentración o enfoque de especialización.

La estrategia de enfoque o alta segmentación se enfoca a las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Toda empresa al competir, plantadas por Porter en el año (1982), y llamados por Lambin (1955) “noción de rivalidad”.

Para realizar el diseño de una estrategia competitiva es necesario el análisis de tres partes claves, que son la industria, el mercado y el perfil del producto, lo que va a permitir conocer la capacidad competitiva con la que se cuenta, cuáles son las necesidades del mercado y las características que debe poseer un producto. Las tres partes del estudio son fundamentales y poseen un carácter complementario.

Los puntos siguientes se refieren al desarrollo de la estrategia competitiva desde tres puntos de vista (Porter M. , 1996)

- Estrategia de producto - mercado: Incluye una breve descripción de las conocidas estrategias de bajo costo, diferenciación y enfoque.
- Estrategia de rivalidad: Cómo enfrentar a los oponentes para ganar o defender una posición.
- Estrategia comercial: Cómo atraer la atención del cliente y cómo acceder al mismo, apoyándose en las 4 PIs de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza).

Las pequeñas y medianas empresas encuentran diversas barreras que impiden su crecimiento y en algunos casos su sostenibilidad algunas de estas son: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero y baja oferta de mano de obra de tecnólogos y técnicos, por lo que es necesario el desarrollo de estrategias. (Empresarial/Elempleo, 2002).

Las pequeñas y medianas empresas representan el 99.99% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales, es por esto que es necesario conocer las dificultades a las cuales se enfrentan y qué tipo de estrategias emplean para mitigar estas

dificultades. (¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?, 2015).

En Colombia de cada 100 pequeñas y medianas empresas sobreviven 29 tras 5 años de actividad, mientras que en las grandes empresas sobreviven 65, así lo afirmó el presidente de Confecámaras en el marco del XXVI Congreso del Comercio Detallista. Se puede decir que por cada 1.000 habitantes hay 26 microempresas, lo que deja al país en una desventaja frente a otros tales como Chile con 45 microempresas o Perú con un número de 55 microempresas. (Dinero, 2016).

De acuerdo con algunos estudios sobre la participación de las pequeñas y medianas empresas con respecto a la exportación en Colombia, se puede decir que las mas pequeñas presentan un mayor crecimiento exportador en el año 2001, en este año las exportaciones crecieron 10.2% en dolares, los sectores que presentaron mayor crecimiento corresponde a automotores, hierro, acero, muebles, y calzado. (businesscol-PYMES, 2000)

Las exportaciones colombianas durante el año 2007 aumentaron en 23% frente a las registradas en el 2006, al pasar de US\$24.391 millones FOB a US\$29.991 millones FOB El comportamiento exportador se explica por el crecimiento en 20,3% de las exportaciones tradicionales y en 25,5% de las no tradicionales. (Competitividad)

El desarrollo económico es un proceso creciente cuyo resultado depende de la interacción de un conjunto de factores y empresas de diferentes sectores, haciendo uso de estrategias demostrando de este modo su nivel de competitividad frente a ciertas situaciones. (Narváez & Fernández, 2008).

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando posee una mejor posición frente a los competidores, asegurando de este modo a sus clientes y atrayendo más, ya sea por medio del ofrecimiento de los productos a un mejor costo o mejor calidad. (Ojeda, 2007)

Para que una empresa pueda responder ante los cambios del entorno y frente a los movimientos y estrategias que emplean sus competidores, es necesario que estas desarrollen un plan de mejoramiento, lo que la va ayudar a detectar los puntos débiles de esta y sus fortalezas, planteando posibles soluciones y estrategias que le permitan una mejora en sus negocios. (Fernandez, 2007)

La innovación tiene su origen en el desarrollo de nuevas ideas, las cuales sumadas al elemento valor marcan la diferencia con la creatividad como mera capacidad. (Avendaño, 2012) Una de las estrategias que las pequeñas y medianas empresas están implementando es la conectividad y uso del internet, de acuerdo a datos del MinTIC en el país hay cerca de 1.6 millones de pymes, de los cuales un 74% se encuentran conectadas, un 55% se dedica al comercio y un 32% a servicios e industria. (Más de la mitad de pymes se encuentran conectadas a internet, 2015).

Por otra parte, la evolución tecnológica alrededor de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones ha conducido a las empresas a un ambiente altamente competitivo donde las velocidades de procesamiento y transferencia de información pueden hacer la diferencia (Porto et al., 2003). (Rubiano & Domínguez*, 2007).

Estas estrategias resultan de gran importancia, algunas de las estrategias se conocen como estrategias competitivas que son las encargadas de que la empresa pueda mejorar su posición con respecto al mercado y los competidores, mediante cualidades que la identifiquen y por ende supere a la competencia de manera eficiente. (BBVA, 2012).

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. (Ruiz & Amaya).

Por diferentes situaciones como la globalización, aumento de la competencia, alianzas estratégicas, y los desarrollos en los sistemas de información, se presenta la necesidad por parte de las empresas de internacionalizarse de manera rápida y de una mejor forma. (Poblete & Amorós, 2013).

Con respecto a la Ciudad de Cúcuta y el sector comercial de calzado esta se ha visto afectada por la crisis económica del vecino País, de acuerdo con Miguel Ángel Herrera, miembro de Corpoincal (Corporación de Industriales del Calzado), varios industriales del gremio se encuentran en la etapa de recuperación y superación de quiebra en la que habían caído anteriormente, el sector comercial de calzado es considerado como el más importante de la económica local, por el número de empresas, mano de obra y el volumen de producción que se maneja. (El Tiempo, 2015); Norte de Santander se viene proyectando como un departamento con un gran potencial económico y comercial para el país. (Colmenares & Sepúlveda Yáñez , 2011) .

La ciudad de Cúcuta, la capital del departamento de Norte de Santander para mitigar pérdidas económicas y el decaimiento de ventas presentadas por la crisis que enfrenta el país vecino, decidió diversificar su economía al desarrollar seis de sus principales sectores productivos, haciendo mas llevaradera la situación en departamento. (Inn) Diferentes empresarios y emrpendedores asistieron a Colombia prospera con Norte de Santander siendo una alianza entre el MinCIT y los empresarios y creando un plan de accion para el desarrollo empresarial de Norte de Santander. (Granados, 2013)

Enfocarse en el mejoramiento continuo, aumentar la capacitación de personal, estar a la vanguardia con las nuevas tecnología, son los retos que deben asumir las pymes para aumentar su competitividad. (Sanchez, 2016)

La actividad comercial ha estado vinculada a la actividad humana durante siglos, solo que ha ido evolucionando y mejorando. La competitividad obliga al comercio a innovar a mantenerse en el mercado creando más ingresos y poder producir bienes y servicios. (Guerra, A, 2012)

En cuanto al Sector del cuero, Calzado y sus manufacturas, se presencio un crecimiento en el calzado del 20.7%, un 1.6% en artículos de marroquinería y un 3.7% en el curtido y preparado de cuero, siendo positivo para el sector de calzado. (Bautista & porto, 2013) La diversificación de mercados se convierteentonces, en una estrategia apropiada para mejorar las condiciones competitivas de las empresas (Saúl Pineda) (Comercio exterior se estanca por la falta de nuevos socios, 2009)

Según Juan Antonio Nieto Escalante, Director General del (IGAC), el departamento debe superar el modelo económico que tradicionalmente ha predominado en la región, basado principalmente en la informalidad, los servicios comerciales y la frontera con Venezuela. (Escalante, 2016)

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística Dane para el año 2014 el 15% de los cucuteños estuvieron desempleados y el 17% de los activos económicos fue informal, siendo estos datos muestra de la crisis en la ciudad de Cúcuta, por lo que diferentes empresarios han implementando diferentes estrategias que les han permitido permanecer en los mercados (Marulanda, 2015);

Una de las estrategias que el gobierno desea implementar en el departamento es el desarrollo de estrategias ambientales, el sello ambiental es voluntario pero es considerado como una ventaja competitiva, según el Minambiente. (opinión, 10)

Los estados, sectores y empresas cada día son más competitivos, lo que implica que su cultura empresarial esté adaptándose a los cambios presentes de los mercados, algunas veces un tanto turbulento, desarrollando o aplicando estrategias que les faciliten tener una ventaja competitiva y de este modo se logre entregar a los consumidores productos de calidad que superen a sus competidores, pero haciendo una reducción en los costos en caso de ser posible. (Mendoza, 2015)

El departamento de Norte de Santander ocupa el puesto 14, entre 22 departamentos, en el índice Departamental de competitividad (IDC)-2013, elaborado por el Consejo Privado de Competitividad y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (Cepec), de la Universidad del Rosario. (Pabón, 2013)

Norte de Santander fue el único departamento que bajo tres puestos en el índice departamental competitividad de 2015, uno de los factores críticos es que no hay investigación de alta calidad, para mejorar el índice de competitividad de la región es necesario evaluar qué requiere el aparato productivo y la sociedad. (Sánchez, 2015)

Algunas de las estrategias o pensamientos que se tienen en el plan regional de competitividad de Norte de Santander incluye el desarrollo de la cultura de calidad, la certificación, en la producción técnica de bienes, creación de programas y seguimiento y sensibilizaciones a empresarios en el tema ambiental, enfocadas como estrategias competitivas que ayuden a las empresas en el crecimiento y permanencia de las pymes en el sector del calzado. (Cucúta, 2015)

La competitividad es el mayor instrumento que tienen los sectores económicos de la región para lograr mayores niveles de productividad, los sectores de interés son agroindustria, la Minero Energética, las Manufacturas (calzado, confecciones) y la de Bienes y Servicios (salud, turismo, TIC), se tiene como meta mejorar los indicadores y por ende la competitividad y productividad. (Laguado)

Según análisis de Michael Porter, profesor de Harvard y gurú de la estrategia Colombia puede llegar a ser productiva, en donde comenta que los tratados de libre comercio no hacen

competitivo a un país, sin embargo estos ayudan y son buenos puesto que abren mercados y facilitan la negociación con sus vecinos, los tratados pueden motivar a las organizaciones, a las empresas y a la sociedad para que diseñen estrategias que permitan el aumento de la productividad y tengan un mejor manejo en cuanto a costos y otros factores internos y externos. (Dinero-Negocios, 2003).

Colombia ha diseñado una estrategia de competitividad de largo plazo la cual se basa en el Aumento de la producción con una mayor calidad de lo que se tiene en el mercado actualmente, tanto a nivel local como internacional, la estrategia tiene como enfoque la producción de bienes y servicios con mayor valor agregado y sofisticación tecnológica. (Gómez, 2008 - 2009)

Algunas de las estrategias competitivas que manejan algunas empresas Colombianas corresponden a: estrategia competitiva de liderazgo en costos, estrategia competitiva de diferenciación, estrategia competitiva de enfoque, las organizaciones deciden que estrategia tomar de acuerdo al plan estratégico que poseen.

Según el MinComercio las cinco estrategias para ser los primeros en competitividad en la región se basan en brindar valor agregado a las m.p que produce el país, realizar un trabajo de regionalización aumentando de este modo la generación de empleo y ventas externas. (Portafolio, 2016)

Sheppeck y Militello (2000) afirma "La estrategia se considera clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles, por cuanto articula la forma en que la organización encara sus

fortalezas y debilidades, y configura sus actividades de mercado para ganar dicha ventaja”(Hernandez, Alvarez Giraldo , & Naranjo Valencia , 2010)

De acuerdo a la medición del índice de desempeño logístico en cuanto al desempeño de la competitividad de los países de América latina en el año 2012 Colombia obtuvo un puntaje de 64, Ecuador de 79 y Chile de 39, para el año 2014 Colombia obtuvo un puntaje de 97, Ecuador de 86 y Chile de 42. (Buitrago, 2006-2015)

La estrategia como plan se centra en el estudio de los medios que las empresas usan para lograr sus objetivos, específicamente definición de negocio y la forma de competir, y la estrategia como posición se centra en las relaciones con su medio ambiente. (Hernández, & Valencia, 2009)

Hill y Jones (2005) afirma “La ventaja competitiva sostenida se logra cuando la empresa alcanza estos resultados destacados en varios años” (Álvarez, Canabal Mestre , & Puello Marrugo, 2014).

Actualmente diversos estudios señalan que para que una empresa sea competitiva necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección y control enfocados en la satisfacción de las partes interesadas. (Sevilla, 2010)

Según algunos datos con los que se cuentan, Norte de Santander ganó un puesto en el Índice departamental de competitividad del año 2014, al pasar del puesto número 16 al puesto número 15, entre los 22 Departamentos, gracias al desempeño en cuatro de los diez pilares fundamentales que se evalúan, siendo estos : Medio ambiente, Educación básica y media, salud e instituciones.

(Mora, 2014)

A pesar de estos logros el departamento aun cuenta con varios retos para mantener y mejorar su competitividad, teniendo en cuenta la eficiencia del mercado laboral, puesto que como ya se ha indicado en varios estudios y medios de comunicación el departamento cuenta con la tasa mas alta en cuanto desempleo. (Mora, 2014)

Esto se dice de acuerdo a las cifras que se han presentado, en cuanto a esta variable Norte de Santander ocupa el puesto numero 21 dentro de 22 departamentos, con un puntaje de 2.96 sobre 10, ademas según estas cifras se encuentra una gran brecha de la participacion laboral entre hombres y mujeres, en el cual la region ocupa el puesto 19 con 0.48 puntos. (Mora, 2014)

Son varios los problemas con los que cuenta actualmente el departamento, sin embargo para lograr una mejor competitividad dentro de la region es necesario fortalecer la eficiencia de los mercados, en donde el departamento bajó en vez de subir, ubicandose en la posicion numero 20 con 2.29 puntos. (Mora, 2014)

El indice Departamental de Competitividad es de gran importancia y es considerado como un documento util para los entes territoriales, con la finalidad de evaluar y afinar politicas publicas en cuanto a areas del desarrollo social y economico. (Mora, 2014)

Estos indices deben ser medidos para cada departamento de forma individual y de acuerdo a los metodos de cada uno de ellos, puesto que no todos poseen el mismo nivel de desarrollo, por lo

tanto la idea es que los departamentos con mas desarrollo aporten a los que no tienen mucha ventaja, para el caso del departamento cuyos puntos a mejorar hacen referencia a la eficiencia de los mercados e innovacion, podrian verse beneficiados por Ciudades como Bogota y Antioquia, aumentando el puntaje. (Mora, 2014)

El indice de desarrollo ayuda al departamento a conocer como se encuentra en el momento y a conocer las fortalezas y debilidades de este, de tal forma que se creen estrategias y metodologias que permitan mitigar las fallas, para el departamento de Norte de Santander sus principales debilidades corresponden a la inversion en proteccion integral a primera infancia, inversión en calidad de educacion basica y media, cobertura de instituciones de educacion superior con acreditacion de alta calidad, patentes y diseños industriales. (Mora, 2014)

La comisión regional de competitividad se hizo parte de la reunión de la mesa de turismo departamental, reunión llevada a cabo en la Cámara de Comercio de Cúcuta, la mesa estuvo dirigida por la corporación mixta de promoción del turismo de Norte de Santander, cuyo objetivo era revisar las cifras del SITUR, y la presentación del índice de competitividad turístico en el departamento. (Álvarez, 2017)

Norte de Santander según los resultados fue uno de los departamentos que demostró crecimiento, mostrando resultados favorables en la diversificación de las ofertas para el año 2017; (Álvarez , 2017)

Para marzo en la fecha que va desde el 19 al 26 de marzo de 2016 se presentó un 20.62% y del 8

al 15% de abril de 2017 se registró un 23.56% lo que demuestra una variación de 2.94% de crecimiento. La finalidad del estudio es la obtención de resultados que permitan realizar un paralelo con respecto a los años anteriores, de tal forma que se puedan proponer soluciones a las diferentes problemáticas, además de que esto resulta de gran ayuda para las empresas del sector en cuanto a la toma de decisiones estratégicas, que beneficien los servicios que se ofrecen, el mercadeo y las ventas. (Álvarez, 2017)

Jan Williem Van Bokhoven director de Cámara de Comercio Colombia-Holandesa (Holland House), desde el año 2013 afirmo que para hacer de Colombia un país más competitivo es necesario mejorar el transporte interno y apostarle a la infraestructura portuaria y fluvial. De acuerdo al foro Económico Mundial, Holanda tiene la mejor infraestructura de puertos del mundo, es por esto que Jan Bokhoven afirmo que su país busca compartir experiencias y conocimientos referentes a este tema, además de la cooperación en transporte. (Infraestructura debe mejorar para aumentar la competitividad (Opinión, 2017)

Según el director de Cámara de Comercio Colombia-Holandesa Colombia tiene una ventaja muy grande, que podría utilizar para el crecimiento y es el acceso a los dos océanos, lo que significa que puede exportar a todo el mundo, a modo de sugerencia Jan Williem Van Bokhoven dijo que es fundamental que Colombia comience a trabajar no solo con los puertos de la zona Caribe, sino también con los del pacifico, siendo una ventaja frente a otros países. (Opinión, 2017)

En los últimos días el Dane dio a conocer que el PIB había incrementado un 1.1%, en el primer

trimestre, seguidamente se evidenció una menor inflación, un sistema financiero sólido, y confianza en la política fiscal, las cuales son algunos puntos sobre los cuales mostrarse de forma positiva frente al desarrollo de la economía en el país. (UNIVERSAL, 2013)

Algunas de las razones por las cuales se considera que se puede tener una visión positiva frente al comportamiento de las situaciones dentro del país, algunas de ellas son: reducción de la inflación, el sistema financiero permanece sólido, las brechas sociales se disminuyen, por otro lado se puede decir que las exportaciones crecieron 37.9% en el mes de marzo de 2017, sin petróleo ni derivados 40.5%. (UNIVERSAL, 2017)

La situación financiera de los diferentes sectores se ha visto afectada por las diferentes situaciones a las que se encuentran expuestas, específicamente para el sector de calzado, algunas de las celebraciones permiten tener una visión positiva en el aumento de las ventas, por ejemplo los locales comerciales esperan aumentar entre 25% y 35% el número de ventas para el día de la Madre; El comercio local no mostró buenos resultados en el primer trimestre, se espera que con ayuda de diversas estrategias se pueda captar un mayor número de clientes. (Sanchez, 2017)

El aumento de competitividad regional y por consecuencia nacional representa el tema central en el plan regional de competitividad de Norte de Santander; este plan tiene como objetivo identificar iniciativas que propendan por el fortalecimiento e integración de un ambiente empresarial, institucional y macroeconómico estable. (Nortecompetitivo, s.f.)

Marco conceptual

Referentes teoricos

AUTOR	APORTE
Michael Porter	<p>Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido;</p> <p>Las teorías de Porter (el modelo de las 5 fuerzas, los clusters, entre otros), han sido definitivas para enseñar cómo competir en la escena internacional a las empresas, a las ciudades, a las regiones y a los países.</p> <p>Gracias a sus aportes al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo. (Porter)</p>
Jean Jacques Lambin	<p>Trabaja tres estrategias que ayudan a desempeñarse de forma competitiva en el mercado, estas estrategias están planteadas como estrategias de desarrollo, la estrategia de enfoque o alta segmentación como concentración o enfoque de especialización.</p> <p>La estrategia de enfoque o alta segmentación se enfoca a las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico.</p> <p>Este autor también nos habla sobre el marketing estratégico; en su libro expone</p>

	<p>el libro expone con precisión los conceptos, y procesos relativos al marketing estratégico, cuyos objetivos son el análisis continuo y sistemático de las necesidades del mercado.</p> <p>Toda empresa al realizar un estudio de la competencia del mercado en el que se encuentra sumergido, debe considerar las cinco fuerzas competitivas, plantadas por Porter en el año (1982), y llamados por Lambin (1955) “noción de rivalidad”.</p>
Peter Ducker	<p>Fue uno de los primeros autores de hablar de estrategias en la administración, el se basa en dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y ¿Qué debería ser? ;</p> <p>En uno de sus libros más conocidos el explica el concepto de estrategias de negocio, y se enfoca en mostrar como las empresas deben enfocarse en las oportunidades más que en los problemas para ser efectivos;</p> <p>Puesto que las oportunidades le permiten a las empresas crecer y desarrollarse.</p>
Alfred Chandler	<p>Este autor definió la estrategia como la determinación de metas y objetivos teniendo en cuenta el largo plazo de una empresa.</p> <p>También se enfoco en los planes de acción y asignación de recursos necesarios para el logro consecutivo de dichos objetivos y metas;</p> <p>Su estudio estaba basado en la relación que se presenta entre la forma en que las empresas realizaban su crecimiento es decir el uso de estrategias y el diseño de la organización que hace referencia a la estructura que es parte importante para la consecución de objetivos y crecimiento.</p>
Igor Ansoff	<p>Es conocido como el padre de la administración estratégica, Ansoff afirmo que la clave de la estrategia es reconocer que si una organización esta funcionando,</p>

	<p>entonces es parte del ambiente, y cuando el administrador o el encargado del manejo de la empresa entiende ese ambiente y entiende que esta está en constante cambio, entonces se pueden tomar las decisiones acertadas para las organizaciones futuras.</p> <p>Para él la estrategia tiene una relación entre las actividades de una organización y las relaciones producto-mercado, de tal manera que se pueda determinar la naturaleza de los negocios, o el mercado en el que se encuentra la organización, también se basa en los negocios que una empresa planea a realizar en el futuro.</p> <p>Ansoff planteó: “Cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro” (Administración, 2014)</p> <p>Ansoff proponía varias estrategias en las cuales todas las empresas encajaban, algunas se podían combinar cuando se buscaba el logro de objetivos a largo plazo, estas eran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Máximo rendimiento actual 2. Utilidades de capital 3. Liquidez de patrimonio 4. Responsabilidad social 5. Filantropía 6. Actitud ante los riesgos
James G. March	<p>Es un reconocido experto en Teoría de la organización por su investigación sobre las organizaciones y la toma de decisiones dentro de ellas, su pensamiento combina teorías de la psicología y gestión de recursos humanos.</p>

	<p>También se le conoce por su trabajo en cuanto al comportamiento en la empresa junto con Richard Cyert. Crea junto Oslen y Cohen una nueva tesis sobre la toma de decisiones en las organizaciones, esta se conoce como el modelo cubo de basura.</p> <p>Los últimos trabajos realizados los basa en el gobierno de las empresas.</p>
Herbert Alexander Simon	<p>Fue un economista, politólogo y teórico de las ciencias sociales estadounidense.</p> <p>En el año 1978 recibió el premio nobel de economía por ser uno de los investigadores más importantes en el terreno interdisciplinario y porque su trabajo ha contribuido a mejorar los procesos en cuanto a la toma de decisiones.</p> <p>Herbert creó técnicas de programación dinámicas en incertidumbre y certidumbre, lo que unió con su estudio acerca de la toma de decisiones en las organizaciones. (Giraldo)</p>
Henry Mintzberg	<p>Se considera que Henry Mintzberg es uno de los autores que brindan información más completa sobre la definición de estrategia, una de las cosas por las que se le atribuye este título, es por que identifica cinco visiones derivadas del término, estas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia como plan: es el plan que se crea en caso de riesgos, funciona como guía para el abordaje de situaciones. 2. La estrategia como pauta de acción 3. La estrategia como patrón: Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no. (Administración, 2014) 4. La estrategia como posición: hace referencia a la posición de la

	<p>organización con respecto a su medio ambiente.</p> <p>5. La estrategia como perspectiva: corresponde a una visión más amplia, implica que no sólo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo.. (Administración, 2014) Lo importante es que la perspectiva es compartida por los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones. (Administración, 2014)</p>
Jack Trout	<p>Este es considerado como el autor del concepto “posicionamiento”, cuyo término es más conocido en el mundo del marketing, este se conoce como el espacio que crea una empresa dentro del mercado en el que se encuentra, es decir algunos clientes tienen en mente una marca, esta es la principal diferencia entre dicha empresa y la competencia, de esta forma también se logra atraer un número mayor de clientes.</p> <p>En un reconocido texto, este autor especifica la importancia de la estrategia en el negocio, y la describe como el principal factor de éxito. (Administración, 2014)</p> <p>Trout propone ocho estrategias enfocadas en el marketing, estas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia es pura cuestión de supervivencia 2. La estrategia es pura cuestión de percepciones 3. La estrategia es pura cuestión de ser diferentes 4. La estrategia es pura cuestión de competencia 5. La estrategia es pura cuestión de especialización 6. La estrategia es pura cuestión de liderazgo 7. La estrategia es pura cuestión de realidad 8. La estrategia es pura cuestión de sencillez

Burgelman	<p>Dice que “Estrategia es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros”. Hay dos puntos clave estos son:</p> <p>El primero: la palabra clave es la “Teoría” o la “creencia” que se tenga del propio éxito, en este punto tenemos en cuenta factores como la calidad del productor, el precio del producto, la facilidad de compra del producto, el acercamiento y la atención hacia el cliente, entre otros factores.</p> <p>La segunda palabra clave es involucrar a la variable tiempo, es decir aprender de lecciones pasadas y modificarlas para las estrategias presentes y futuras.</p>
Kaplan y Norton	<p>Dicen que “Estrategia es la elección de un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida”.</p> <p>Las palabras claves que se utilizan son: “diferencia sostenida a través del tiempo”, es decir tener en cuenta el estudio de mercado y determinar cuáles son las ventajas competitivas que se presentan actualmente para la empresa en el mercado en que se encuentra, Evaluación de diferencias con respecto a los competidores que permitan tener ventaja frente a ellos, todos aportan y trabajan dentro de la organización para lograr estas diferencias, creación de nuevas estrategias que permitan el crecimiento y diferenciación con respecto a los competidores, teniendo siempre en cuenta a los clientes.</p>

Álvarez Torres	Dice “Estrategia es el conjunto de resultados y actividades que le aseguran a la organización llegar y mantenerse en la posición de mercado que requiere”. (Torres, 2016); Para el la palabra clave es “resultados”, es decir analizar cosas como: se cumplen constantemente los objetivos, metas propuestas, se tiene un trabajo en equipo, se tiene estrategias de innovacion que permitan el crecimiento.
-------------------	---

Tabla 1. Referente Teórico

Fuente: Autores y bibliografía del tema estratégico en la parte comercial.

Nota: N/A.

CONCEPTOS

Estrategia: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
(Carreto, 2009)

Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. (Anzil, 2008)

Mercadotecnia: Es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio. (Thompson, 2008)

Estudio de mercados: Es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado (Target (demanda) y proveedores, competencia (oferta)) ante un producto o servicio. Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución.
(Ríco, 2005)

Pymes: Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados

Estrategia competitiva: Tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

Ventaja competitiva: Es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la

misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas, cada empresa puede innovar a su manera.

Cadenas de valor: Es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva

Requerimientos: Algo que se le pide o solicita a alguien; Características que se desea que posea un sistema

Demanda: Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado)

Oferta: Se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender bajo determinadas condiciones de mercado.

Nicho de mercado: Es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

Sustituto: Cosa que puede remplazar a otra por presentar características equivalentes

Segmento de mercado: Es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

Competidores potenciales: Compañía que puede llegar a ser competencia de otra, aunque en el momento del análisis no lo sea. Puede ser competencia toda empresa con capacidad de satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los productos de la ya existente en los mercados.

Metodología

Tipo de la investigación

La monografía se desarrolla en el primer semestre del año 2017, el propósito es llegar a la población objetivo que básicamente se establece en los pequeños y medianos empresarios que hacen parte del sector del calzado. La finalidad principal es plasmar estrategias que fortalezcan el sector dentro de una economía gravemente afectada por devaluación de la moneda en la Zona de frontera que es directamente proporcional a la realidad de la Ciudad de Cúcuta y el Departamento Norte de Santander.

De acuerdo a la taxonomía de la investigación, los tipos de investigación que se utilizaran para el desarrollo del trabajo y obtención de información serán: Investigación exploratoria con la finalidad de conocer mejor el tema y los aspectos que este abarca, para llevar a cabo esta exploración se cuenta con una cantidad de documentos u artículos de los que se dispone en algunos medios, esta investigación permitirá definir qué aspectos son realmente importantes en cuanto al problema y por lo tanto merecen ser estudiados.

Se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria para la obtención de información y estudio de esta que pueda ser de utilidad en el desarrollo del trabajo.

Como segundo tipo de investigación se va a utilizar la investigación descriptiva, puesto que el

análisis se realizara bajo la realidad de los hechos que ocurren en las PYMES elegidas para el estudio, con el fin de obtener resultados con la mayor precisión posible, algunos de los aspectos de los cuales se puede conocer un poco abarca la identificación de conductas, comportamientos, y estrategias que estas personas emplean y mantienen en sus locales comerciales, para llevar a cabo este tipo de investigación se emplearan herramientas para la recolección de la información tales como la observación directa, aplicación de cuestionarios y aplicación de encuestas.

El desarrollo del trabajo se realizara por medio de trabajo de campo, el cual hace referencia a la recolección de la información mediante el análisis y la observación directa del lugar en el cual se va a trabajar, y los aspectos que lo componen.

Metodología de la propuesta

Para la obtención de resultados de las fases iniciales como el diagnostico se empleara el enfoque de tipo cuantitativo no experimental, ya que se trabaja con la realidad de los hechos y se obtienen valores de forma numérica para la lista de chequeo a aplicar, para el diseño y desarrollo del instrumento de recolección de datos los resultados también se presentan de forma cuantitativa no experimental y así mismo para el análisis de resultados utilizando el alpha de Cronbach, en cuanto a la inspección y observación se habla de un enfoque cualitativo no experimental.

Para llevar a cabo el análisis y obtención de la información requerida es necesario realizar las siguientes actividades:

Fase 1. Realizar inspecciones en el centro de la ciudad que permitan obtener información relevante sobre el comportamiento de la oferta y la demanda con respecto a los locales comerciales pertenecientes al sector comercial de calzado. Para el desarrollo de esta fase se realizara un listado de las empresas que serán objeto de análisis.

Fase 2. Diseño y aplicación de una ficha técnica que permita obtener un diagnóstico de las empresas

Fase 3. Diseño y aplicación del formato de recolección de datos (Encuestas)

Fase 4. Análisis de datos obtenidos por medio de graficas

Fase 5. Estructura del Diagnostico

Fase 6. Entrevistas

Fase 7. Análisis de la posición estratégica

Fase 8. Análisis Estrategias Competitivas

Fase 9. Comprobar la viabilidad del estudio con ayuda del alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach o Índice de consistencia interna, el alfa de Cronbach es un índice cuyo valor varía entre cero y uno, los valores más altos de este índice indican mayor consistencia, si su valor supera el 0.8 se habla de fiabilidad, mientras que por otro lado si el valor no supera el 0.8 se habla de un instrumento inconsistente y probablemente inestable.

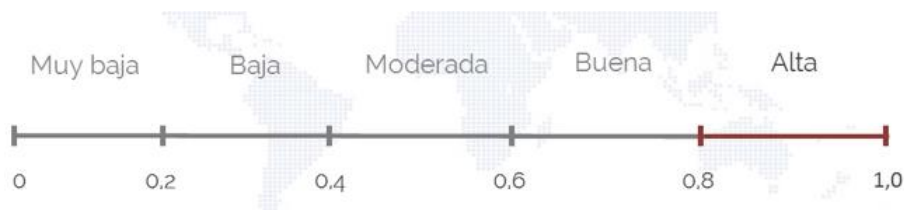


Ilustración 1. Alfa de Cronbach

Para calcular el alfa de Cronbach existen dos métodos:

1. Mediante la varianza de los ítems, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α : alfa de Cronbach

K: número de ítems

Vi: Varianza de cada ítem

Vt: Varianza del total

2. Mediante la matriz de correlación, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$$

α : alfa de Cronbach

K: número de ítems

P: Promedio de las correlaciones lineales de cada uno de los ítems

n: número de ítems

Teniendo en cuenta que nuestro formulario para la recolección de datos (Encuesta) presenta preguntas de selección múltiple, se les asigna un valor dependiendo de cada pregunta, por ejemplo:

Para la primera pregunta que representa una respuesta con cuatro opciones de respuesta, se les asigna los valores del 1 al 4, ítem a). Corresponde al 1, ítem b). Al 2 y así sucesivamente.

Por Último el análisis de datos se realizara de forma estadística con ayuda de la ficha técnica, formato de recolección de datos, gráficas y con el coeficiente que va a permitir medir la fiabilidad del proyecto.

Resultados

Estructura del Diagnostico

En la siguiente tabla se encuentra la información recopilada de forma organizada, esta información es la resultante de la aplicación de los formatos de recolección de datos, es decir de la ficha técnica y la encuesta, realizada a los establecimientos seleccionados.

DIAGNOSTICO	(POSICIÓN AFIRMATIVA)		(POSICIÓN NEGATIVA)	
	% DE EMPRESAS	# DE EMPRESAS	% DE EMPRESAS	# DE EMPRESAS
INFORMACIÓN RECOPIADA DE LA FICHA TÉCNICA				
USO DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS	65%	13	35%	7
Analizando los resultados se puede decir que el 65% de los comerciantes a los que se les hizo las preguntas de la ficha técnica en la ciudad de Cúcuta, contestaron hacer uso de equipos tecnológicos, siendo estos usados en el diseño de estrategias comerciales, mientras que el 35% de los encuestados respondieron no utilizar equipos tecnológicos, esto quiere decir que falta capacitación y conocimiento en herramientas telemáticas e informáticas para facilitar y mejorar el diseño de estrategias en algunos comerciantes de la ciudad, de tal modo que puedan ser más competitivos.				
POSEEN CONECTIVIDAD	60%	12	40%	8
Del total de los locales comerciales visitados, 12 locales comerciales correspondientes al 60% afirmaron poseer algún tipo de conectividad lo que les permite hacer uso de equipos tecnológicos en caso de tenerlos, otro sin embargo cuentan con conectividad gracias a las gestiones del MinTIC, quienes han implementado wi fi gratis en diferentes puntos de la ciudad, u por las gestiones de los grandes centros comerciales, por otro lado el 40% respondió que no posee				

conectividad, pero que resultaría de gran ayuda para explorar y adentrarse en el mundo de las tecnologías.				
TIENEN CORREO ELECTRONICO	0%	0	100%	20
De los locales comerciales visitados ninguno posee correo electrónico específicamente para la empresa, puesto que no ven la necesidad de implementarlo, sin embargo algunos de ellos poseen correos personales en donde reciben información de interés, correspondiente para cada uno de ellos, puesto que cada comerciante tiene intereses diferentes. Otros sin embargo han analizado la idea y están a la espera de un crecimiento en los locales comerciales.				
TIENEN PAGINA WEB	0%	0	100%	20
Al igual que en la anterior pregunta las 20 personas analizadas respondieron de forma negativa, es decir un 100% dijo no poseer pagina web, sin embargo muchos de estos locales comerciales realizan publicaciones en las diferentes redes sociales, tales como, instagram, facebook, whatsapp; Las personas que realizan este tipo de publicaciones afirmaron haber tenido un aumento en las ventas, siendo de gran ayuda la divulgación de la información, otros locales comerciales no realizan ningún tipo de publicación puesto que no poseen conocimiento en cuanto a las tecnologías de la información y telecomunicaciones, siendo esto una desventaja frente a los competidores; Algunas de las empresas nombradas anteriormente han estado pensando en la creación y divulgación de una página web para los locales comerciales, pues han podido percibir que no todas cuentan con esta herramienta y por lo tanto tendrían una ventaja frente a ellos.				
CUENTAN CON UN PLAN DE MEJORA	65%	13	35%	7
De las empresas visitadas un 65% correspondiente a 13 locales comerciales afirmaron contar con un plan de mejora, estas consideran que es de vital importancia contar con un instrumento u herramienta que les permita conocer el estado actual de la organización, este plan tiene como finalidad realizar ajustes a los factores tanto internos como externos que no permitieron alcanzar las metas propuestas, y de igual forma fortalecer esos factores internos y externos que presentan una ventaja frente a los competidores.				
ESTRATEGIA DE COSTOS	100%	20	0%	0
Esta estrategia aunque no todos los comerciantes distinguían su nombre, el 100% de locales comerciales la aplican, esta estrategia no solo es utilizada en el sector comercial de calzado, sin embargo muchas veces se hace de forma inconsciente simplemente por el hecho de que siempre se trabajado con este tipo de estrategias en los mercados, siempre se ha podido percibir el nivel de competitividad entre las empresas, y por lo tanto la finalidad de esta es la captación y permanencia de un número mayor de clientes.				

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	100%	20	0%	0
Esta estrategia también es utilizada por los 20 locales comerciales que sirvieron de ayuda para el estudio, esta estrategia también ha sido utilizada desde siempre, la idea de esta estrategia es crear opciones comerciales que atraigan a más personas, es decir muchas de ellas optan por crear bonos, descuentos, facilidades de pago, medios de apartado, entre otros, siendo estrategias de diferenciación logrando una mejor posición dentro del mercado en el que se encuentran establecidos estos locales.				
TIENEN CONOCIMIENTO DE LAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS	100%	20	0%	0
Muchos de los locales comerciales no cuentan con un plan de mejora, ni tampoco cuentan con estudios de mercado, sin embargo los 20 locales comerciales correspondientes al 100% conocen los factores tanto internos como externos que afectan la estabilidad y crecimiento de la empresa, sin necesidad de realizar dichos estudios, estos análisis por lo general se hacen de forma espontanea, consciente y constante, cuando se ve la necesidad de conocer en que se está fallando y por qué no se están obteniendo los resultados esperados, algunas veces estos se realizan de manera individual o son los socios.				
POSEEN UNA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	85%	17	15%	3
Un 85% de los locales comerciales correspondientes a 17 establecimientos afirmaron poseer una planeación estratégica, por lo tanto conocen debilidades, fortalezas, y tienen claro cuáles son los objetivos y metas que deben alcanzar en un determinado tiempo, muchos de estos establecimientos no cuentan con una planeación estratégica documentada, sin embargo cuentan con los datos necesarios para saber si están perdiendo o ganando, de tal modo que se puedan implementar estrategias que puedan mitigar fallas y permitan alcanzar un punto cercano de las metas.				
MEJORAS A LA INFRAESTRUCTURA EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS	20%	4	80%	16
Un 20% de los locales comerciales correspondientes a 4 locales comerciales afirmaron haber realizado reformas en la infraestructura en los últimos años, mientras que un 80% correspondiente a 16 locales comerciales dijeron no hacer arreglos en la infraestructura, algunos de estos por pérdidas económicas, otros por las bajas ventas, otros simplemente no ven la necesidad de realizar algún tipo de inversión en infraestructura, solamente en la mercancía y su distribución a diferentes partes.				

CONTROL DE COSTOS	100%	20	0%	0
<p>Aunque no todos los locales comerciales cuentan con un análisis de costos y tampoco poseen un contador para el arreglo de contabilidad, todos los locales comerciales, es decir el 100% llevan agentando el nivel de egresos y ingresos, lo que les permite tener una visión de cómo se encuentra el negocio, y cuales serian las oportunidades de mejora, o cuáles son las cosas que deberían dejar de hacer para el bienestar de estas.</p>				
INFORMACIÓN RECOPIADA DE LAS ENCUESTAS APLICADAS				
AÑOS FUNCIONANDO LA EMPRESA ENTRE 6 MESES A 2 AÑOS	15%	3	85%	17
<p>Un 15% de las empresas analizadas correspondientes a 3 locales comerciales afirmaron tener una permanencia en el mercado desde hace 6 meses aproximadamente, lo que les ha permitido tener una visión general en el comportamiento del mercado en el que se encuentran establecidas.</p>				
AÑOS FUNCIONANDO LA EMPRESA ENTRE 2 A 5 AÑOS	15%	3	85%	17
<p>Tres locales comerciales afirmaron estar en el mercado en el rango de 2 a 5 años, lo que les ha permitido crear estrategias con otras organizaciones, mejorar el negocio, incrementar el nivel de la mercancía, realizar cambios en la infraestructura y en la forma de llegar a las partes interesadas.</p>				
AÑOS FUNCIONANDO LA EMPRESA ENTRE 6 A 10 AÑOS	15%	3	85%	17
<p>Un 85% de los locales comerciales analizados afirmaron estar dentro del mercado del sector de calzado en un rango de 6 a 10 años, por lo tanto estas empresas conocen mucho mejor las anteriores que han estado en un rango menor, estas han tenido la posibilidad de realizar cambios de diferentes clases, ya sea logísticos, de infraestructura, costos, mercancías, m.p, m.o, entre otras.</p>				
AÑOS FUNCIONANDO LA EMPRESA MAS DE 10 AÑOS	55%	11	45%	9
<p>Un 55% de los establecimientos correspondiente a 11 locales comerciales afirmaron estar en el</p>				

mercado desde hace mas de 10 años, lo que les ha permitido mejorar la visión general que tenían del sector comercial de calzado, al tener una visión general y mejor estas empresas han podido desarrollar estrategias de innovación, han podido fortalecer las relaciones con los proveedores y afianzar las ya existentes con los mismos, además de aplicar estrategias para la satisfacción de los clientes.				
TENDENCIA DE VENTAS PRESENTE AÑO ALTA	21.1%	4	78.9%	16
TENDENCIA DE VENTAS PRESENTE AÑO MEDIA	21.1%	4	78.9%	16
TENDENCIA DE VENTAS PRESENTE AÑO BAJA	57.9%	11	42.1%	9
En cuanto a la tendencia de ventas un 21.1 % correspondiente a 4 locales comerciales afirmaron que la tendencia de ventas para el presente año era alta, un 21.1 % correspondiente a 4 locales comerciales afirmaron que la tendencia de ventas era media y por ultimo un 57.9% correspondientes a 11 locales comerciales afirmo que la tendencia de ventas era baja, si bien podemos darnos cuenta un porcentaje mayor de establecimientos comerciales correspondientes al sector comercial de calzado afirmaron que las ventas han disminuido, y esto es producto de la situación que se vive en el vecino país, aumento de mano de obra, aumento de materias primas, aumento de impuestos , entre otros factores que no solo han venido afectando a las empresas del sector comercial de calzado, sino que ha sido una amenaza para todo el comercio y que no ha permitido un mayor crecimiento.				
ES FACIL CREAR EMPRESA SI	25%	5	75%	15
Un 25% de los locales comerciales afirmaron que si es fácil la creación de empresas, mientras que un 75% correspondientes a 15 locales comerciales afirmaron que no es sencillo crear empresas, algunas empresas consideran que la creación de empresas se basan en realizar el estudio de mercado adecuado, eligiendo a las personas objeto de estudio de igual forma adecuado, otras consideran que la creación de empresas se basan en el grado de interés y empuje que se tenga; mientras que otro porcentaje considera que la creación de empresas no resulta tan sencillo si se observa desde el punto de vista del incremento de los impuestos y los bajos índices de ventas.				
COMPETENCIA EN EL SECTOR ALTA	45%	9	55%	11

COMPETENCIA EN EL SECTOR MEDIA	0	0	0	0
COMPETENCIA EN EL SECTOR BAJA	55%	11	45%	9
De los 20 locales comerciales analizados, 9 de ellas correspondientes a un 45% afirmaron que la competencia en el sector es alta, un 55% correspondiente a 11 locales comerciales dijeron que la competencia del sector es baja, ellos aseguran que hay mayor competencia en cuanto almacenes de ropa o alimentación, sin embargo todo depende de la ubicación geográfica en la que se encuentren y del tipo de clientes que hayan elegido para convertirlos en cliente, la competencia siempre se va a encontrar activa no importa en el lugar en el que se esté, o el mercado que se haya elegido, sin embargo existen estrategias que pueden mitigar el nivel de competencia de otros locales comerciales y que pueden ser de ayuda para otros.				
¿Cuáles de los siguientes métodos de innovación utilizan para mejorar su competitividad?				
MEJORAS EN LA INFRAESTRUCTURA Y DISEÑO DE ALMACENES	10%	2	90%	18
USO DE DIFERENTES FORMAS Y MEDIOS DE PAGO	45%	9	55%	11
USO DE BUZON DE SUGERENCIAS	0	0	0	0
USO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO	50%	10	50%	10
ESTRATEGIAS DE DESCUENCENTOS Y SISTEMAS DE APARTADO	45%	9	55%	11
Un 10% de los locales comerciales encuestados correspondientes a 2 locales comerciales, afirmaron que utilizan métodos de innovación de tipo mejoras en infraestructura y diseño de almacenes, un 50% correspondiente a 10 locales comerciales hacen uso de estrategias de mercado y un 45% correspondiente a 9 locales comerciales utilizan estrategias de descuentos y sistemas de apartado, esto quiere decir que las empresas optan en mayor numero al uso de estrategias de mercado, que siento lógico aplican todas las empresas no solo las del sector de calzado, algunas de esas estrategias hacen referencia al control de costos, aumento de calidad, uso de tecnología, uso de sistemas de apartado, bonos, descuentos, entre otras que hacen que el cliente se sienta				

feliz, atendido y por lo tanto sea un cliente fiel a la empresa, y por lo tanto aumente la captación de estos, puesto que cuando un cliente habla bien de la empresa pronto se obtendrá un mayor número de clientes.				
USO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	85%	17	15%	3
Un 85% de las empresas correspondientes a 17 locales comerciales respondieron de forma afirmativa en cuanto al uso de la planeación estratégica, es decir que esas 17 empresas saben en donde están y hacia dónde van, tienen metas y objetivos y un tiempo definido para lograrlos, el uso de la planeación estratégica ayuda a la empresa a saber qué aspectos debe mejorar y cuales fortalecer siendo esto una ventaja frente a los competidores.				
¿Cuáles de los siguientes cambios o mejoras ha implementado en estos últimos 2 años?				
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS	60%	12	40%	8
CREACIÓN DE PAGINA WEB	0%	0	0%	0
ADQUISICIÓN DE NUEVO EQUIPOS	0%	0	0%	0
UNION CON OTRAS MARCAS	0%	0	0%	0
CAMBIO DE PROVEEDORES	40%	8	60%	12
Algunas organizaciones optan por diferentes estrategias que le permitan tener un mayor número de clientes y por ende permitan el aumento de ventas, un 60% correspondiente a 12 locales comerciales, afirmaron que utilizan estrategias de tipo comercialización de nuevos productos y servicios, un 40% correspondiente a 8 locales usan estrategias correspondientes a los proveedores, ya sea cambio de estos o fortalecimiento de relaciones, lo que presenta mejores resultados.				
¿Cuáles de las siguientes formas de tecnología utiliza con el fin de hacer eficientes los procesos del negocio?				
FORMA DE TECNOLOGIA QUE SE UTILIZA DATAFONO	0%	0	0%	0
FORMA DE TECNOLOGIA QUE SE UTILIZA INTERNET	15%	3	85%	17

FORMA DE TECNOLOGIA QUE SE UTILIZA WIFI	15%	3	85%	17
FORMA DE TECNOLOGIA QUE SE UTILIZA TIENDA ONLINE	5%	1	95%	19
El 15% de los locales de comerciales hacen uso de internet, otro 15% de los locales comerciales hacen uso de wi fi y un 5% de los locales comerciales utilizan tienda online, lo que se puede decir de esto es que las empresas que utilizan tecnología como estrategia, tienen una ventaja competitiva frente a otros locales que ni siquiera han evaluado este tipo de alternativa, las empresas que utilizan tecnología han visto mejoras en las ventas.				
En comparación con sus competidores clave, su empresa:				
VENTAJAS OFRECE PRODUCTOS DE MAYOR CALIDAD	50%	10	50%	10
VENTAJAS ESTA CRECIENDO MAS	10%	2	90%	18
VENTAJAS CUENTA CON CLIENTES MAS SATISFECHOS	15%	3	85%	17
VENTAJAS TIENE EMPLEADOS MAS SATISFECHOS Y MOTIVADOS	0%	0	0%	0
VENTAJAS SE ADAPTA A LOS CAMBIOS DEL MERCADO	25%	5	75%	15
En cuanto a la competencia las empresas deben realizar o crear estrategias que les permitan tener una mejor aceptación dentro del mercado en el que se encuentra, por lo tanto un 50% de los locales comerciales aseguran que ofrecen productos de mejor calidad lo que resulta ser una ventaja significativa frente a los competidores, un 10% de los locales están creciendo mas por lo tanto tienen mayor numero de ventas, un 15% afirma tener clientes mas satisfechos esto se puede medir por el nivel de clientes que visitan el local comercial y la frecuencia con que lo hacen, y por ultimo un 25% tienen como ventaja la adaptación a los cambios del mercado, esta resulta ser una ventaja competitiva fuerte pues casi ninguna empresa se encuentra dispuesta a cambiar la forma de gestión o estrategias que se han venido utilizando en los últimos años.				

¿Qué amenazas externas impiden su crecimiento?				
AMENAZAS COMPETENCIA DESLEAL	15%	3	85%	17
AMENAZAS CONTRABANDO	40%	8	60%	12
AMENAZAS MERCADO AMBULANTE	45%	9	55%	11
<p>Algunas de las amenazas con las que se enfrentan en el mercado, hace referencia a una competencia desleal, un 15% presentó esta afirmación, un 40% afirmó que se enfrentan a amenazas de contrabando y un 45% se enfrentan a amenazas de un mercado ambulante, lo cual presenta disminución en las ventas, lo que ha hecho que se apliquen diferentes estrategias para contrarrestar estos casos.</p>				

Tabla 2. Estructura de Diagnóstico

Fuente: Información recopilada de los Comerciantes.

Nota: Se consolidó la información para entregar los resultados.

A continuación se presentan los resultados de las fases del trabajo correspondiente:

Fase 1. Listado de los locales comerciales con los que se trabajo

Nº	Nombre del local comercial	Dirección
1.	Adryn calzado	Av 5ª 7-28L-18
2.	Alejandra Calzado	Centro
3.	Almacén el Campeón	Av7 8-88 Centro
4.	Almacenes populares	Av7 Cl 11ª L-42 Centro
5.	Almacén Valparaíso	Cl 10 7-47 Centro

6.	Almacén Luna	Av7 6-29
7.	Almacén Osly	Cl 12 6-39 Centro
8.	Almacén Marletty	Cl 10 7-29 Centro
9.	Almacén Viané	Av0 11-30 L-222
10.	Almacén Jackeline	Cl 11 A 6-51 Centro
11.	Almacén La feria del calzado	Av7 7-05 Centro
12.	Almacén calzado Ricky sport	Av6 11-61 Centro
13.	Calzado gran turismo	Calle 11 11-24
14.	Kessia Calzado	Av 12 3-37
15.	Calzado espia	Calle 10 N°0-11 Centro
16.	Calzado Yonny línea infantil	Av 20 N° 28-38
17.	Creaciones Zareen	Av 11 N° 9-71
18.	Calzado Cariny	Av 23 N° 23-80
19.	Escalas Carlos Arturo	Av 13 N° 9-71
20.	Scarlett	Calle 11 Centro

Tabla 3.Listado de almacenes de calzado

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta. Norte de Santander.

Nota: La información se obtuvo visitando los establecimientos de comercio y fue extraída previamente de la Cámara de Comercio de Cúcuta.

Fase 2. Ficha técnica

Emp	Posee equipos tecnológicos		Tiene conectividad		Posee correo electrónico de la empresa		Cuenta con página web		Cuenta con un plan de Mejora		Aplica la estrategia a de costos		Aplica la estrategia de diferencia ción		Conoce las debilidades y fortalezas de su negocio		Cuenta con una planeación estratégica (metas) (objetivos)		Ha realizado mejoras a su negocio en los últimos 5 años		Lleva un control de costos	
1.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
2.	X		X			X		X	X		X		X		X		X		X		X	
3.		X	X			X		X	X		X		X		X		X		X		X	
4.		X	X			X		X		X	X		X		X		X			X	X	
5.	X		X			X		X	X		X		X		X		X			X	X	
6.	X		X			X		X	X		X		X		X		X			X	X	
7.		X		X		X		X	X		X		X		X		X			X	X	
8.	X		X			X		X		X	X		X		X			X	X		X	
9.	X			X		X		X		X	X		X		X			X		X	X	
10.		X	X			X		X	X		X		X		X		X			X	X	

11.	X			X		X		X	X		X		X		X		X			X	X	
12.	X		X			X		X		X	X		X		X		X			X	X	
13.	X		X			X		X	X		X		X		X		X			X	X	
14.	X			X		X		X		X	X		X		X		X			X	X	
15.		X	X			X		X	X		X		X		X		X			X	X	
16.		X		X		X		X	X		X		X		X			X		X	X	
17.	X		X			X		X	X		X		X		X		X			X	X	
18.	X		X			X		X	X		X		X		X		X			X	X	
19.	X			X		X		X		X	X		X		X		X			X	X	
20	X			X		X		X	X		X		X		X		X			X	X	

Tabla 4. Ficha Técnica

Fuente: Estructura de Diagnóstico realizada a establecimientos del sector del Calzado en la Ciudad de Cúcuta.

Nota: La información revelada es el resultado de la aplicación del diagnóstico a la población objetivo.

La ficha técnica aplicada a los 20 locales comerciales consta de once preguntas, obteniéndose los siguientes resultados:

1. ¿Posee equipos tecnológicos?

Un 65% de las empresas correspondientes a 13 locales comerciales respondieron de forma afirmativa, mientras que el 35% restante respondió no poseer equipos tecnológicos.

2. ¿Tiene conectividad?

Un 60% correspondiente a 12 locales comerciales respondieron que poseen conectividad, por lo tanto el 40% no cuenta con conectividad ni internet para realizar algunas de las actividades.

3. ¿Posee correo electrónico de la empresa?

El total de los locales comerciales afirmaron no poseer un correo electrónico específico para actividades de la empresa puesto que muchas de ellas no poseen gran cantidad de empleados y su infraestructura tampoco lo amerita, sin embargo varias de ellas poseen un correo electrónico personal que utilizan para el desarrollo de sus actividades.

4. ¿Cuenta con página web?

De la misma manera que las empresas respondieron la pregunta anterior se definió que ninguna de ellas cuenta con una página web del local comercial, de tal modo que un 100% no posee pagina web y no lo habían considerado antes.

5. ¿Cuenta con un plan de Mejora?

Un 65% de los locales comerciales correspondiente a 13 locales, respondieron que poseen un plan de mejora y que hacen uso de este para la sostenibilidad del negocio y su mejora constante, el 60% restante no posee un plan de mejora.

6. ¿Aplica la estrategia de costos?

El 100% de los locales comerciales afirmaron hacer uso de esta estrategia, puesto que es algo necesario para la venta de los productos y para la captación de clientes y mantenimiento de los ya existentes.

7. ¿Aplica la estrategia de diferenciación?

Los 20 locales comerciales correspondientes al 100% afirmaron hacer uso de esta estrategia como medio para satisfacer a sus clientes y atraer más a sus negocios, algunos hacen uso estrategias combinadas como mejoras en los costos y en la calidad, o estrategias de valor agregado que satisfaga las partes interesadas.

8. ¿Conoce las debilidades y fortalezas de su negocio?

El 100% de los locales comerciales respondieron de forma afirmativa en cuanto el conocimiento de debilidades y fortalezas del negocio, sin embargo no cuentan con un documento en donde plasmen los estudios o análisis realizados, y tampoco han realizado estudios recientemente, comparando los datos con lo anteriormente descrito por ellos.

9. ¿Cuenta con una planeación estratégica (metas) (objetivos)?

Un 85% de las empresas correspondientes a 17 locales comerciales afirmaron contar con una planeación estratégica, es decir que tienen plasmados metas u objetivos y que crean constantemente estrategias para poder alcanzarlas, estos locales no poseen como tal un documento que contenga el paso a paso de la planeación estratégica, sin embargo por el desarrollo de las actividades y el trabajo diario ellos tienen los objetivos y las actividades que deben realizarse.

10. ¿Ha realizado mejoras a su negocio en los últimos 5 años?

Un 20% correspondiente a 4 locales comerciales afirmaron haber hecho arreglos en estos ya sea por cambio de sede, cambios en la infraestructura o adquisición de algún equipo tecnológico, el 80% restante no ha realizado mejoras en los últimos 5 años.

11. ¿Lleva un control de costos?

Los 20 locales comerciales, es decir el 100% respondió de forma positiva en cuanto al análisis y control de costos, es necesario llevar el registro de ingresos y egresos para conocer el estado actual del negocio y las posibles estrategias a aplicar en caso de tener que realizar mejoras.

Fase 3. Análisis de los datos recolectados de las Encuestas

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos de la aplicación del formato de recolección de datos, en este caso la encuesta aplicada a las 20 PYMES del sector comercial de calzado de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, las cuales al tabular presentaron los siguientes resultados:

1. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

entre 6 meses a 2 años	3	15%
entre 2 años a 5 años	3	15%
entre 6 años a 10 años	3	15%
más de 10 años	11	55%



Grafica 1. Datos estadísticos de Empresarios.

Fuente: Encuestas aplicadas al sector Comercial del Calzado.

Nota: N/A.

Como se puede apreciar en la gráfica, se obtuvo como resultado que un 15% correspondiente a 3 locales comerciales respondieron que su empresa lleva funcionando entre 6 meses y 2 años, un 15% aseguraron tener entre 2 años y 5 años funcionando, un 15% contestó que su empresa lleva funcionando entre los 6 años y los 10 años, y un 55% de los encuestados correspondiente a 11 establecimientos respondieron que su empresa lleva funcionando más de 10 años, esto nos dice que la mayoría de las empresas que funcionan en el centro de la ciudad son antiguas y por lo tanto conocen mejor el mercado en el que se desempeñan así como los cambios que esté presente.

2. ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el presente año?

Aumento	4	21.1%
Igual	4	21.1%
Disminución	11	57.9%



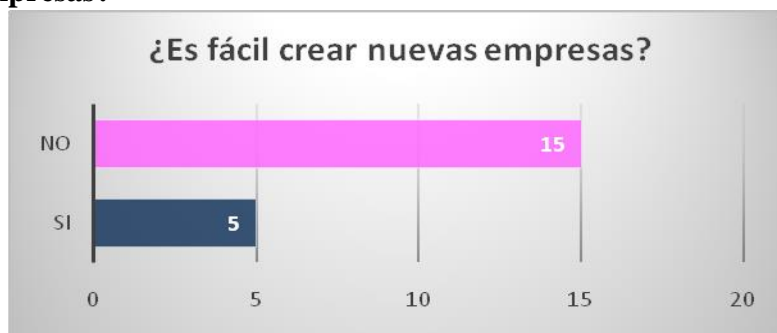
Grafica 2. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.
Fuente: Encuestas.

Nota: Preguntado lo siguiente: ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el presente año?

Con respecto a la tendencia que presentan las ventas para las pymes seleccionadas para el estudio, un 21% de ellas respondieron que la tendencia de ventas representa un aumento, así mismo un 21% respondieron que la tendencia de ventas es una tendencia de tipo diminutiva, y un 58% respondieron que la tendencia actual de ventas se mantiene; el mercado actualmente se ha venido expandiendo lo que ha dificultado el crecimiento de empresas ya establecidas, la obtención de material de buena calidad ha aumentado los costos de los productos por lo que resulta un poco complicado que las tendencias de ventas presenten un aumento.

3. ¿Es fácil crear nuevas empresas?

SI	5	25%
NO	15	75%



Grafica 3. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.
Fuente: Encuestas.

Nota: Pregunta formulada: ¿Es fácil crear nuevas empresas?

Para la pregunta sobre si es fácil la creación de nuevas empresas un 25% de las pymes encuestadas correspondientes a 5 respondieron que sí, mientras que un 75% de las pymes correspondientes a 15 respondieron que no, la creación de nuevas empresas se ve afectada por el comportamiento actual del mercado, los altos costos de materia prima, almacén, personal, logística hacen que sea complicado competir con empresas ya establecidas cuyos proveedores y estrategias de mercado presentan ventajas.

4. Del 1 al 5 especifique que tan elevada es la competencia entre las empresas del sector

1	1	5%
2	10	50%
3	0	0%
4	0	0%
5	9	45%



Grafica 4. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.

Fuente: Encuestas.

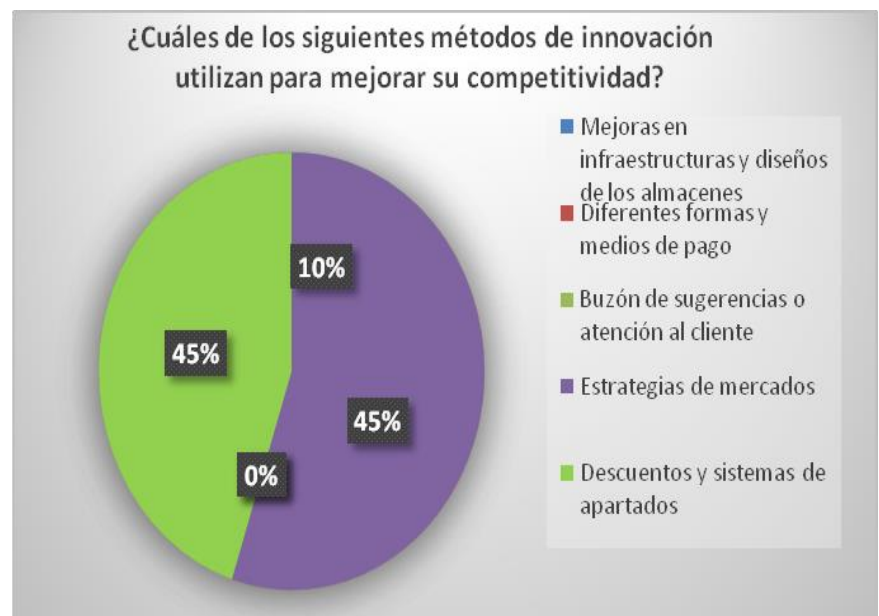
Nota: Pregunta formulada: Del 1 al 5 especifique que tan elevada es la competencia entre las empresas del sector

Con respecto a la competencia que se presentan en el mercado se obtuvo como resultado que un 5% respondió que la competencia dentro de ese sector comercial es baja, por otro lado un 50% respondió que el nivel de la competencia es de grado 2 y un 45% respondió que el nivel de la competencia equivale a un nivel 5; La competencia entre las empresas puede deberse al nivel de

estrategias que implementan para atraer nuevos compradores, así mismo el análisis que cada una de ellas aplica en cuanto a costos, proveedores, expansión de mercados y mejoras internas.

5. ¿Cuáles de los siguientes métodos de innovación utilizan para mejorar su competitividad?

Mejoras en infraestructuras y diseños de los almacenes	2	10%
Diferentes formas y medios de pago	9	45%
Buzón de sugerencias o atención al cliente	0	0%
Estrategias de mercados	0	0%
Descuentos y sistemas de apartados	9	45%



Gráfica 5. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.

Fuente: Encuestas.

Nota: Pregunta formulada: ¿Cuáles de los siguientes métodos de innovación utilizan para mejorar su competitividad?

Según los resultados obtenidos con respecto a la innovación, la estrategia que más utilizan las pymes para mejorar su competitividad están relacionadas con estrategias de descuentos y sistemas de apartados que permite que la persona que compra pueda ajustar sus gastos permitiéndole flexibilidad y tranquilidad, así mismo las empresas realizan análisis internos que permiten la mejora enfocada a la satisfacción del cliente.

6. ¿su empresa realiza habitualmente Planeación estratégica?

SI	17	85%
NO	3	15%



Gráfica 6. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.

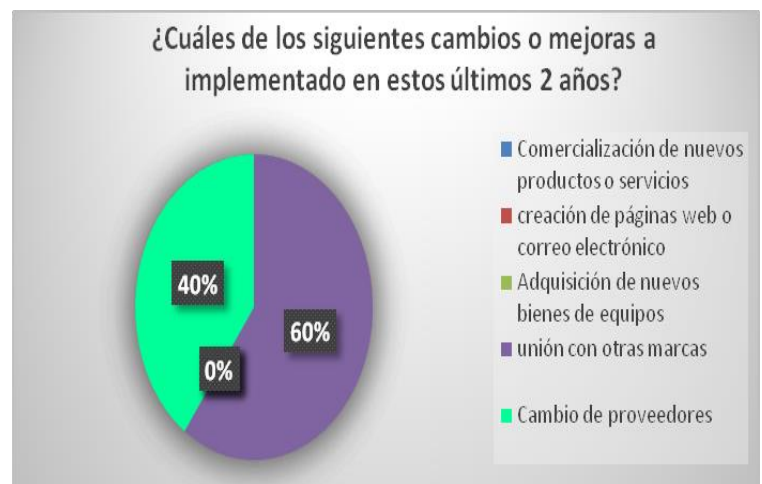
Fuente: Encuestas.

Nota: Pregunta formulada: ¿Su empresa realiza habitualmente planeación estratégica?

Actualmente la mayoría de empresas realizan una planeación estratégica que les permite desarrollar e implementar mejores estrategias con respecto a la competencia, así mismo estas permiten atraer nuevos clientes y asegurar la permanencia de los clientes propios, asegurando su satisfacción lo que les permite tener un mayor crecimiento.

7. ¿Cuáles de los siguientes cambios o mejoras ha implementado en estos últimos 2 años?

Comercialización de nuevos productos o servicios	12	60%
creación de páginas web o correo electrónico	0	0%



Gráfica 7. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.

Fuente: Encuestas.

Nota: Pregunta formulada: ¿Cuáles de los siguientes cambios o mejoras a implementado en estos últimos 2 años?

Adquisición de nuevos 0 0%

bienes de equipos

unión con otras marcas 0 0%

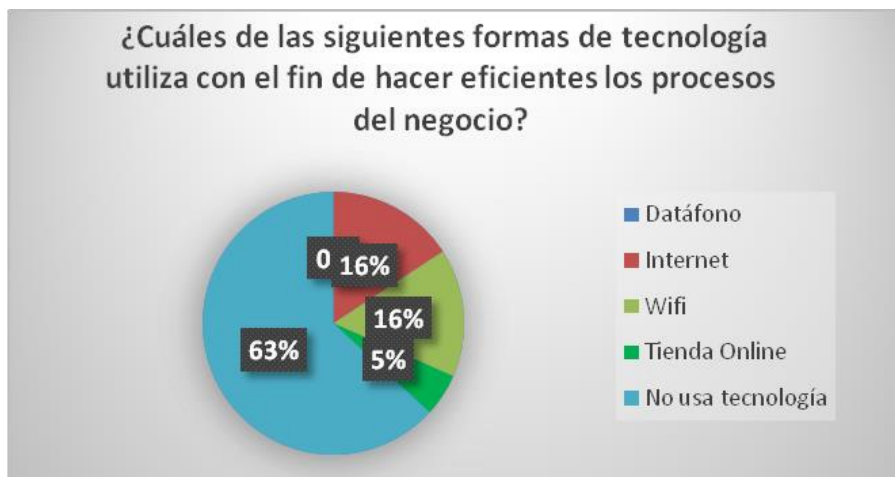
Cambio de proveedores 8 40%

Teniendo en cuenta que el mercado ha venido creciendo y que se ha podido evidenciar como los clientes potenciales han desaparecido, las empresas

han optado por realizar mejoras y cambios dentro de ellas, algunos de los cambios que han implementado están relacionados con la comercialización de nuevos productos y cambio de proveedores, permitiéndoles obtener productos de mejor calidad o precios más exequibles.

8. ¿Cuáles de las siguientes formas de tecnología utiliza con el fin de hacer eficientes los procesos del negocio?

Datafono	0	0%
Internet	3	15.8%
Wifi	3	15.8%
Tienda Online	1	5.3%
No usa tecnología	12	63.2%



Grafica 8. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.
Fuente: Encuestas.

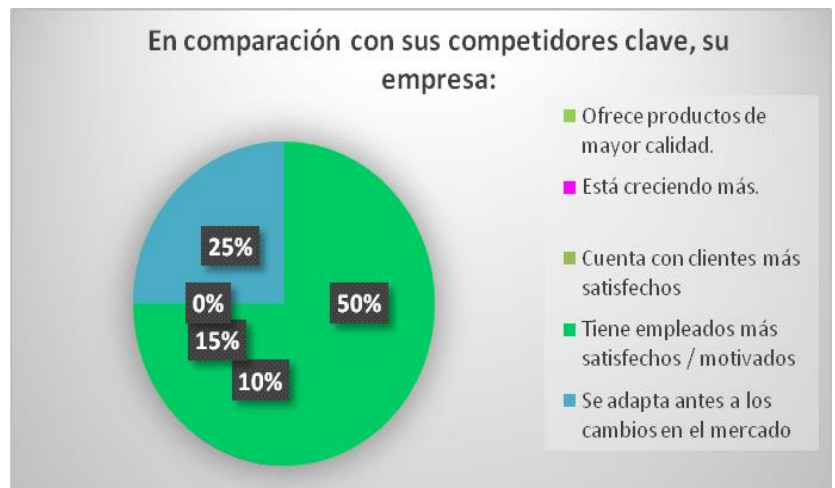
Nota: Pregunta formulada: ¿Cuáles de las siguientes formas de tecnología utiliza con el fin de hacer eficientes los procesos del negocio?

Con la finalidad de hacer los procesos dentro de las empresas más eficientes algunas de ellas han optado por el uso de las nuevas tecnologías, puesto que es uno de los pilares más importantes en

la actualidad y que permite la atracción de clientes, algunas formas de tecnología que podemos encontrar con facilidad hace referencia al uso del internet o del Wifi, o la creación de tiendas online que permiten llegar a los usuarios con mayor facilidad, esta son utilizadas como estrategias.

9. En comparación con sus competidores clave, su empresa:

Ofrece productos de mayor calidad.	10	50%
Está creciendo más.	2	10%
Cuenta con clientes más satisfechos	3	15%
Tiene empleados más satisfechos / motivados	0	0%
Se adapta ante los cambios en el mercado	5	25%



Gráfica 9. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.
Fuente: Encuestas.

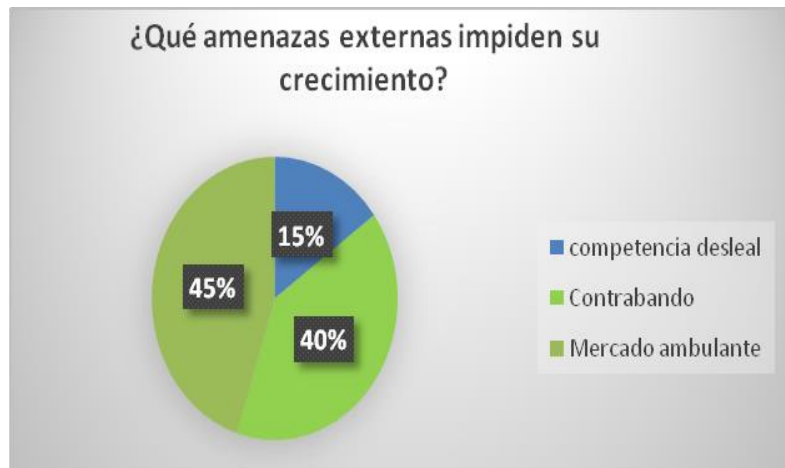
Nota: Pregunta formulada: **¿Qué hace su organización para manejar con respecto a los competidores?**

Algunas organizaciones teniendo en cuenta el nivel y número de estrategias que han implementado en ellas, pueden determinar por qué se diferencian de la competencia, un gran número de ellas se diferencian por ofrecer productos de mayor calidad a precios accesibles lo que permite obtener una mayor satisfacción por parte de los clientes, por otro lado muchas de las empresas se encuentran enfocadas en el desarrollo y mejora de su planeación estratégica que les

permite desarrollar mejores estrategias.

10. ¿Qué amenazas externas impiden su crecimiento?

competencia desleal	3 15%
Contrabando	8 40%
Mercado ambulante	9 45%



Grafica 10. Encuestas aplicadas a empresarios del Sector del Calzado.

Fuente: Encuestas.

Nota: Pregunta formulada: ¿Qué amenazas externas impiden su crecimiento?

Teniendo en cuentas que muchas empresas utilizan estrategias para competir en el mercado y atraer nuevos clientes, estas no resultan ser suficientes para lograr el crecimiento esperado puesto que muchas de ellas se encuentran con barreras como la competencia desleal, el contrabando y el mercado ambulante, sin embargo las empresas siguen desarrollando destrezas y habilidades que les permiten crecer y expandirse.

Fase 4. Análisis de la posición estratégica

◀ ▶
ANÁLISIS MATRIZ DAFO / FODA
ⓘ ▶

MIEMPRESA
Análisis D.A.F.O.
2020 - 2030

Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	D	Debilidades	F
	1	Bajos ingresos	1 conocimiento del mercado externo
	2	poco analisis de costos	2 Talento Humano apto
	3	Desperdicios de m.p	3 Credibilidad
	4	Falta de compromiso del lider	4 relaciones fuertes con el proveedor
	5	Falta de compromiso de los empleados	5 satisfaccion de clientes
	6	Falta de plan de mejora o plan estrategico	6 captacion de clientes
	7	Altos costos	7 calidad en los productos
	8	poco analisis de los competidores	8 creación de estrategias
	9	poco analisis del mercado	9 manejo de objetivos y metas
10	gastos extras en materiales	10 plan estrategico	
PROCEDENTES DEL ENTORNO	A	Amenazas	O
	1	Competidores con la misma estrategia	1 poder de negociación de los consumidores
	2	Competidores con los mismos precios	2 Aumento de ingresos
	3	otras empresas con plan estrategico	3 Aumento de clientes
	4	empresas con sgc	4 Expansión
	5	empresas que posean equipos tecnologicos	5 Creación de nuevas relaciones
	6	empresas con sga	6 Atracción de clientes
	7	empresas con sg-sst	7 diferenciación de los competidores
	8	mejoras en la infraestructura	8 Mejoras en la infraestructura
	9	productos de contrabando	9 Satisfaccion de las partes interesadas
10	expansión de otras empresas	10 cambio de sede	

MATRIZ DAFO o FODA para el análisis estratégico

Esta es la matriz básica para el análisis, lo que aquí pongas pasará a la matriz de estrategias (mas adelante).

Observa:

Es una matriz con cuatro paneles, en los dos horizontales de arriba se realiza el diagnóstico de la situación INTERNA, en los dos de abajo la EXTERNA. Los dos paneles de la izquierda (vertical) plantean puntos que pueden generar problemas, los dos de la derecha puedan generar ventajas competitivas.

Lee la información de la hoja.

Modifica todo lo que quieras (colores, líneas, letras, tamaños, etc.)

Desprotege la hoja y haz los cambios que desees.

Ilustración 3. Análisis DOFA

MIEMPRESA
Análisis de la SITUACIÓN INTERNA
2020 - 2030

F

FORTALEZAS

por los factores críticos

ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
1 externo	MF	7%	
2 Talento Humano apto	F	6%	
3 Credibilidad	MF	6%	
4 calidad en los productos	F	10%	
5 satisfaccion de clientes	F	7%	
D			
DEBILIDADES			
por los factores críticos			
1 Bajos ingresos	MD	5%	
2 poco analisis de costos	D	6%	
3 Desperdicios de m.p	D	5%	
4 poco analisis del mercado	D	6%	
5 gastos extras en materiales	MD	4%	

Adaptación de la MATRIZ DAFO para visualizar la posición estratégica

Cuidado: Pruébalo y comprueba como funciona, es muy importante enunciar bien los conceptos.

Recomendado:

1º Lee la información de la hoja.

2º Pon los factores críticos para el éxito

3º Evalúa y prueba hasta entenderlo bien.

4º Después: haz la evaluación que consideres.

ANÁLISIS de POSICIÓN (DAFO)					
	4 poco analisis del mercado	D	6%	<div></div>	<div></div>
	5 gastos extras en materiales	MD	4%	<div></div>	<div></div>
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA					
ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O OPORTUNIDADES <small>por los factores críticos</small>	1 Creación de nuevas relaciones	F	7%	<div></div>	<div></div>
	2 Aumento de ingresos	M	6%	<div></div>	<div></div>
	3 Aumento de clientes	M	5%	<div></div>	<div></div>
	4 Expansión	M	2%	<div></div>	<div></div>
	5 Mejoras en la infraestructura	M	2%	<div></div>	<div></div>
A AMENAZAS <small>por los factores críticos</small>	1 empresas con sga	M	3%	<div></div>	<div></div>
	2 productos de contrabando	F	4%	<div></div>	<div></div>
	3 expansión de otras empresas	M	3%	<div></div>	<div></div>
	4 empresas con sgc	M	3%	<div></div>	<div></div>
	5 empresas con sg- sst	M	3%	<div></div>	<div></div>

Ilustración 4. Análisis DOFA

Fuente: Fichas de respuesta por parte de cada empresario.

Nota: N/A.

ANÁLISIS de POSICIÓN (DAFO)													
	4 empresas con sgc	M	3%	<div></div>	<div></div>								
	5 empresas con sg- sst	M	3%	<div></div>	<div></div>								
38%													
MIEMPRESA	Posición Estratégica Actual				2020 - 2030								
<table><tr><td>POSICIÓN FUERTE factores EXTERNOS y DÉBIL INTERNOS</td><td></td><td></td><td>POSICIÓN FUERTE factores INTERNOS y EXTERNOS</td></tr><tr><td>POSICIÓN DÉBIL factores EXTERNOS y INTERNOS</td><td></td><td></td><td>POSICIÓN FUERTE factores INTERNOS y DÉBIL EXTERNOS</td></tr></table>						POSICIÓN FUERTE factores EXTERNOS y DÉBIL INTERNOS			POSICIÓN FUERTE factores INTERNOS y EXTERNOS	POSICIÓN DÉBIL factores EXTERNOS y INTERNOS			POSICIÓN FUERTE factores INTERNOS y DÉBIL EXTERNOS
POSICIÓN FUERTE factores EXTERNOS y DÉBIL INTERNOS			POSICIÓN FUERTE factores INTERNOS y EXTERNOS										
POSICIÓN DÉBIL factores EXTERNOS y INTERNOS			POSICIÓN FUERTE factores INTERNOS y DÉBIL EXTERNOS										

Ilustración 5. Resultados del análisis de Posición Estratégica

Fuente: Información recopilada de empresarios del Calzado en la Ciudad de Cúcuta.

Nota: N/A

Análisis del Plano cartesiano

De acuerdo a los resultados presentados por el aplicativo, se puede observar que la grafica resultante, se ubica en la parte inferior izquierda del plano cartesiano, correspondiente a una posición débil, esto quiere decir que las empresas deben desarrollar estrategias de tipo supervivencia que les permitan mejorar, y mantenerse, es decir deben empezar a crear o implementar estrategias ya existentes que por diferentes razones no habían implementado anteriormente, algunos ejemplos de estas estrategias son: hacer uso de la tecnología, manejar el Wifi, realizar marketing digital, realizar manejo de sistema de gestión de calidad, mejorar la calidad del servicio, innovación del producto, creación de pagina web, estas estrategias representan una ventaja competitiva frente a los demás competidores, y por ende va a representar un aumento de ventas y crecimiento de las empresas, para llevar a cabo estas estrategias de supervivencia es necesario hacer uso de planes estratégicos, recursos, talento humano calificado, análisis de costos, entre otros.

Las estrategias que se determinaron en la parte de arriba hacen referencia en nuestro caso a una posición débil en cuanto a los factores internos y externos, es decir, que la empresa se enfrenta a diversas amenazas, teniendo en cuenta las fortalezas internas que van a ser de utilidad para luchar contra la competencia, al realizar la sugerencia de utilizar redes sociales, realizar ruedas de negocios, implementar marketing digital, implementación del SGC, entre otras, lo que hacemos es fortalecer la gestión actual de esas empresas.

Si una empresa decide implementar el uso de equipos de computo, redes sociales, wi fi, esta

apostándole a la innovación y en el mundo actual las telecomunicaciones mueven el mercado por lo que se obtendría respuestas positivas, es decir que se vería el aumento de clientes, se podría dar a conocer la marca a muchas más personas, se podrían crear estrategias que intensifiquen las estrategias con otras empresas, proveedores o clientes.

Cuando una empresa hace uso del SIG, haciendo referencia al uso del SGC, SG-SST y el SGA, mejora la credibilidad de esta, mejora las relaciones con las partes interesadas, tiene mejores garantías, tiene un mayor control del producto que vende, esto se sugiere cuando la empresa ya posee cierto crecimiento, en caso de que no sea muy grande se recomienda hacer uso de estrategias derivadas de los sistemas es decir, hacer uso de promociones, bonos, descuentos, implementar facilidades de pago, implementar bonos ambientales, uso de bolsas ecológicas, y demás cosas que puedan ayudar al crecimiento y permanencia de estas en los mercados.

Fase 5. Estructura Del Diagnostico

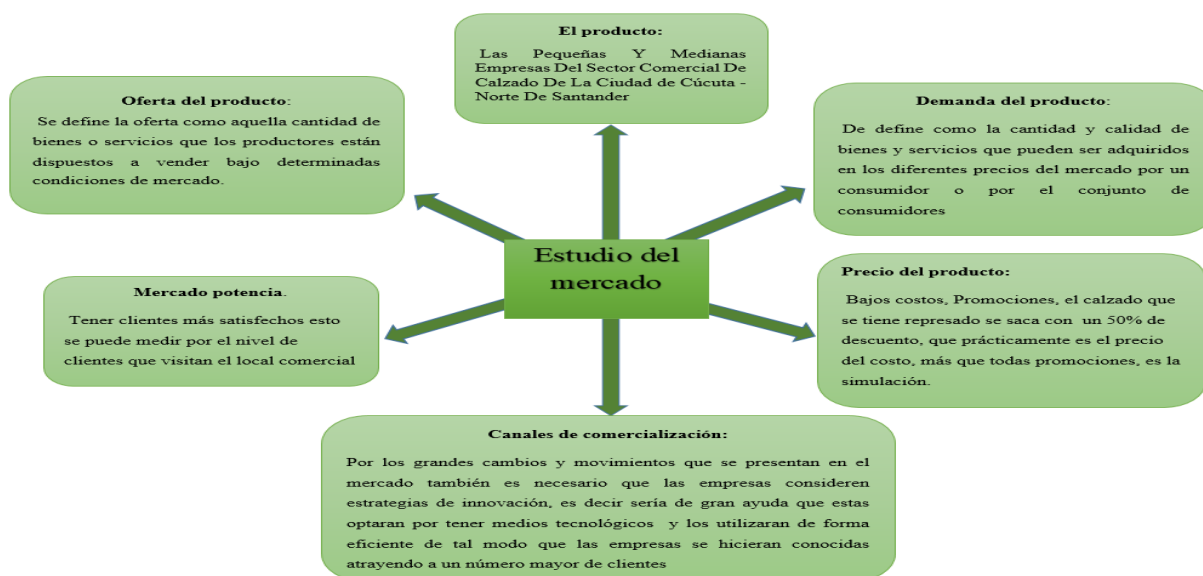


Ilustración 6: Estudio del mercado

Fase 6. Análisis de datos Alpha de Cronbach

Alfa de Cronbach

Como se había expuesto anteriormente el alfa de Cronbach es un índice cuyo valor varía entre cero y uno, los valores más altos de este índice indican mayor consistencia, si su valor supera el 0.8 se habla de fiabilidad, mientras que por otro lado si el valor no supera el 0.8 se habla de un instrumento inconsistente y probablemente inestable. En nuestro caso teniendo en cuenta que el formulario para la recolección de datos presenta preguntas de selección múltiple, se les asigno un valor dependiendo de cada pregunta, por ejemplo:

Para la primera pregunta se evidencia que tiene cuatro opciones de respuesta, por lo tanto se les asigno los valores del 1 al 4, de este modo: ítem a). Corresponde al 1, ítem b). Al 2 y así sucesivamente con las opciones de respuesta y con las demás preguntas realizadas.

Posteriormente ya teniendo la tabulación y resultados de las encuestas aplicadas, se organizó la información en las tablas de Excel, en la primera columna se colocaron los números del 1 al 20 que corresponden al número que pymes que respondieron la encuesta, y en las otras columnas se agregaron los valores obtenidos de acuerdo a las 10 preguntas llevadas a cabo en las encuestas. Seguidamente se necesitó la sumatoria de la varianza de cada ítem, la varianza total, y la varianza de la suma las cuales se pudieron encontrar con ayuda del software.

Ya teniendo los datos necesarios se procedió a realizar la formula, en este caso se utilizó el primer método que corresponde a:

Mediante la varianza de los ítems, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α : alfa de Cronbach

K: número de ítems

V_i : Varianza de cada ítem

V_t : Varianza del total

Por lo tanto: $\alpha: \frac{10}{10-1} \left[1 - \frac{26.05}{93.6475} \right]$

$\alpha: 0.802032444$

Este resultado nos indica consistencia y por lo tanto se presenta fiabilidad con respecto al instrumento.

Los datos trabajados fueron los siguientes:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	ID	item1	item2	item3	item4	item5	item 6	item7	item8	item9	item10	suma	Varianza
2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	15	0,25
3	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	1	16	0,44
4	3	3	2	2	2	2	1	1	2	1	1	17	0,41
5	4	3	3	1	1	2	1	1	3	1	2	18	0,76
6	5	4	3	1	2	2	1	1	3	1	2	20	1
7	6	4	3	1	2	2	1	1	3	1	2	20	1
8	7	1	1	1	2	2	1	1	4	1	2	16	0,84
9	8	1	1	1	2	2	1	1	5	1	2	17	1,41
10	9	1	1	2	2	2	1	1	5	1	2	18	1,36
11	10	2	1	2	2	2	1	1	5	1	2	19	1,29
12	11	2	2	2	2	2	1	1	5	2	2	21	1,09
13	12	4	3	2	5	5	1	1	5	2	3	31	2,29
14	13	4	3	2	5	5	1	5	5	3	3	36	1,84
15	14	4	3	2	5	5	1	5	5	3	3	36	1,84
16	15	4	3	2	5	5	1	5	5	3	3	36	1,84
17	16	4	3	2	5	5	1	5	5	5	3	38	1,96
18	17	4	3	2	5	5	1	5	5	5	3	38	1,96
19	18	4	3	2	5	5	2	5	5	5	3	39	1,49
20	19	4	3	2	5	5	2	5	5	5	3	39	1,49
21	20	4	3	2	5	5	2	5	5	5	3	39	1,49
22													
23											varianza de la suma	93,6475	26,05

Ilustración 7 los datos trabajados aplicados a la varianza

Propuestas de Mejora

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada fase del proyecto, es decir ya teniendo información con respecto a la ficha técnica, a la ficha de observación, encuestas y entrevistas se proponen las siguientes estrategias para mejorar y fortalecer los negocios:

1. Se proponen estrategias de innovación, esta hace referencia a:

- uso de quipos tecnológicos
- Uso de redes sociales
- Uso de páginas web
- Creación de correos electrónicos
- Buzón de sugerencias
- Realizar ruedas de negocios

Para el uso de esta estrategia se puede percibir de dos formas, la primera es el aumento del uso de la tecnología, haciendo referencia al uso de internet, Wifi, permitiendo:

- Innovación en cuanto a la oferta de productos
- Participación activa en el mercado

La otra forma de usar esta estrategia es con el aumento y mejora de las estrategias ya existentes que permitan mejorar las relaciones con los proveedores, mayor satisfacción de las partes interesadas, estas se pueden hacer mediante:

- Innovación en cuanto métodos de pago

-
- Promociones
 - Bonos
 - Uso de tecnología para el pago de los productos adquiridos (con tarjetas) por ejemplo
2. La segunda estrategia que se propone hace referencia a las estrategias del sistema de gestión de calidad, estas permiten:
1. Mejorar las relaciones con los proveedores
 2. Mayor control de la mercancía
 3. Permite realizar un estudio de mercado
 4. Mejora la credibilidad
 5. Aumenta el número de clientes
 6. Disminuye los costos
 7. Tiene mejores garantías

Esto se realiza por medio de un diagnostico que permita conocer el estado actual de la organización y los puntos que deben mejorarse, en caso de que no se aplique la norma, teniendo en cuenta factores claves del sistema de calidad, y si se realiza teniendo en cuenta la norma técnica, y si la persona no conoce de esta podría solicitar consultoría de una persona experta en el tema, también puede ser entre varias personas interesadas.

3. La tercera estrategia que se propone hace referencia al uso del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, esta le permite a la organización:
- Mantener un control sobre los riesgos existentes en el lugar de trabajo

- Aseguramiento de los empleados y clientes

4. La cuarta estrategia hace referencia al uso del SGA, esto trae beneficios como:

- Mejores relaciones con el cliente

Estas estrategias no necesariamente tienen que ser implementada teniendo en cuenta la norma técnica, pueden realizar actividades como las siguientes:

1. Implementación de bolsas Ecológicas
2. Bonos ambientales
3. Descuentos por ser responsable ambientalmente

Otras estrategias que los locales pueden implementar para mejorar y fortalecer los negocios son:

1. Estrategias para obtención de objetivos :

- Liderazgo en costos (promociones, descuentos)
- Mejoras en la calidad (Fibras más gruesas)
- Diferenciación (bonos por cuidado del medio ambiente)

2. Estrategias que tienen como objetivo disminuir el ataque de los competidores

- Mejoras en los productos
- Ampliar línea de productos, teniendo en cuenta la demanda, por ejemplo en el

caso del almacén de calzado, puede vender diversos tipos de zapato, zapatillas, sandalias, botas, o puede incluir zapato para ambos géneros, femenino y masculino, o para niños también.

3. Estrategias para disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades:

- Realizar un estudio de mercados para conocer el estado de los competidores y el estado de la empresa y comparar resultados, de esta forma se procede a realizar alguna de las otras estrategias.

4. Estrategias para mantenerse y mejorar con el tiempo:

- Uso de tecnología, ya se ha dicho anteriormente uso de internet, manejo de equipos, uso de Wifi, uso de páginas web.
- Realizar una innovación usando el marketing on-line

Estas estrategias expuestas pueden ayudar a un negocio a mantenerse o mejorar con respecto al mercado en el que se encuentra, en este caso con respecto al sector del calzado, y pueden ayudar a determinar el estado con respecto a los competidores de tal forma que la empresa pueda mejorar con el tiempo.

Alcances y Limitaciones

El estudio que se presenta en este trabajo hace referencia a las estrategias que actualmente utilizan los comerciantes del sector comercial de calzado y la manera en la que las han utilizado para mantenerse en el mercado, teniendo en cuenta diversos factores a los que se enfrentan diariamente.

También se especifica algunas de las estrategias que otras empresas han decidido implementar en los últimos años o que se han venido pensando de acuerdo a los cambios constantes que presenta el mercado, el estudio abarca desde el diagnostico que se hace en el sector de calzado de la ciudad de Cúcuta, en donde se conoce el nivel de productividad de cada uno de los locales analizados y el estado de conformidad de estos con respecto al número de ventas y por lo tanto el aumento de ingresos, hasta la especificación de estrategias utilizadas.

El estudio puede presentar algunas limitaciones en cuanto a:

- Recepción de la información.

Puesto que es posible que algunas personas no quieran ser partícipes del estudio, de esta forma se podría presentar que algunos de ellos no quisieran participar en el desarrollo del diagnostico, ignorando la ficha técnica, la entrevista, la encuesta y demás;

Otra de las limitaciones que se pueden presentar hace referencia a:

- no poseer los elementos necesarios para realizar el estudio en el momento tales como computadoras portátiles, grabadora para la entrevista, papelería, entre otros;

Otra dificultad:

- No poseer los recursos necesarios para llevar a cabo el estudio
- No encontrar los locales comerciales el día del estudio y aplicación de las herramientas de recolección de datos

De acuerdo a lo especificado anteriormente y si no se presenta ningún inconveniente, el estudio se puede realizar de forma completa, llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos.

Lecciones Aprendidas

De acuerdo a lo investigado se puede determinar que las organizaciones deben crear estrategias o modificar las ya existentes, actualmente se presentan cambios, evidencia de un mundo más globalizado, con mas conexiones, en donde la organización que tenga mejores estrategias es la que tiene mayores beneficios;

Las empresas que fueron objeto de estudio han adoptado ciertas estrategias tales como la estrategia de costos y la estrategia de diferenciación, algunas de estas pequeñas y medianas empresas realizan estas estrategias de acuerdo a estudios realizados de acuerdo al mercado en el que se encuentran, sin embargo muchas de ellas siguen estas estrategias por ser las que se maneja en el comercio y por ende las que la mayoría de establecimientos comerciales aprende.

Es necesario que las empresas comiencen a realizar un plan estratégico en donde especifiquen el estado actual de la organización, definan las debilidades y fortalezas que poseen frente al mercado, y las amenazas las oportunidades a las que se enfrentan, la mayoría de las empresas no cuentan con un plan estratégico y por lo tanto no saben que usar o como hacerlo para el beneficio y crecimiento de las empresas; De este modo la competencia se aprovecha del poco movimiento de las empresas que se encuentran en su mismo sector, dándole una ventaja competitiva y permitiéndole la captación de más clientes.

Las pequeñas y medianas empresas también deben adoptar nuevas estrategias que les permitan obtener mayores beneficios, deben comenzar a considerar estrategias que incluyan la implementación del sistema de gestión de calidad lo que les va a permitir tener un valor agregado tanto para la empresa como para los productos de realizan y comercializan, les va a permitir realizar alianzas con otras empresas, van a ganar credibilidad y van a mantener controlado los procesos.

Otras de las estrategias que las empresas pueden adoptar actualmente es la implementación del sistema de gestión ambiental, trayendo de este modo beneficios no solo para la empresa que ofrece y comercializa los productos, sino también para los clientes, socios, y el principal el medio ambiente; Actualmente es obligatorio que las pequeñas y medianas empresas, medianas o grandes empresas, implementen el sistema de seguridad y salud en el trabajo trayendo beneficios para las partes interesadas y la satisfacción de las necesidades de las mismas.

Por los grandes cambios y movimientos que se presentan en el mercado también es necesario que

las empresas consideren estrategias de innovación, es decir sería de gran ayuda que estas optaran por tener medios tecnológicos y los utilizaran de forma eficiente de tal modo que las empresas se hicieran conocidas atrayendo a un número mayor de clientes, es necesario que en la publicidad o mercadeo digital se dé a conocer los beneficios de comprar y de trabajar con una empresa determinada, enfocarse en decir las cualidades del producto y los beneficios de una mejor calidad y mejores costos, que permitan la satisfacción de las necesidades.

Otra de las recomendaciones que se da es que las empresas realicen un plan táctico operacional en caso de no tener un estudio de los factores externos e internos del mercado en el que se encuentran trabajando, en este caso el sector comercial de calzado, para así conocer cuales factores benefician a la empresa o presentan dificultades en el logro de objetivos.

Por último se dan recomendaciones a las empresas para que adopten nuevas estrategias como las descritas anteriormente, que les permita no solo mantenerse en el mercado sino planear a largo plazo la inclusión en nuevos mercados, es necesario que comiencen a llevar un plan estratégico que les permita alcanzar metas y objetivos propuestos, también este les servirá para determinar y conocer las fortalezas que poseen y como podrían ser estas beneficiosas, además de esto se recomienda llevar un estudio de costos de manera ordenada que les permita conocer el estado actual de la empresa y por lo tanto sea importante para la toma de decisiones.

Conclusiones

- Las pequeñas y medianas empresas actualmente hacen uso de ciertas estrategias tales como la estrategia de costos, estrategia de diferenciación, estrategia de negociación con respecto a los proveedores y la estrategia de enfoque, demostrando el nivel de competitividad con respecto a la competencia, las empresas hacen uso de estas estrategias como medio de sostenibilidad y crecimiento.
- Es necesario que las empresas investiguen los mercados en los que se encuentran trabajando actualmente, de tal modo que puedan desarrollar nuevas estrategias que sean de utilidad para la generación de beneficios de las partes interesadas.
- Las empresas deberían llevar un plan estratégico documentado que les permita conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado, para crear estrategias que les ayuden a su crecimiento además de ser un medio de prevención con respecto a las amenazas presentes en el sector y que los competidores pueden hacer uso.
- Las pequeñas y medianas empresas integran estrategias y características de sus productos creando buena imagen del negocio y credibilidad a los clientes.
- Es necesario que las pequeñas y medianas empresas comiencen a involucrarse con el

medio tecnológico, innovando y haciendo uso de equipos tecnológicos que les permitan tener una ventaja competitiva frente a los competidores.

Recomendaciones

- Se recomienda a los diferentes locales comerciales realizar un diagnostico en donde se puede hacer uso de equipos tecnológicos, encuestas, entrevistas, que les permitan conocer el estado actual de la organización en cuanto al nivel de respuesta frente amenazas o frente a la competencia y del mismo modo, el nivel de respuesta que el local comercial presenta en cuanto a oportunidades de mejora y crecimiento frente a los otros almacenes.
- Es necesario que las pequeñas y medianas empresas comiencen hacer uso de equipos tecnológicos, páginas web, redes sociales, puesto que muchas organizaciones están adentrándose en este mundo tecnológico y para su propio beneficio es necesario que utilicen estas herramientas que les van a permitir evitar la pérdida de clientes y por el contrario se obtendrá una respuesta favorable.
- Se considera importante llevar un plan estratégico y un registro de las actividades y manejos de dinero de las empresas, que les permita visualizar el cumplimiento de metas y objetivos, basados en el tiempo estipulado y manejo adecuado de los costos.

Anexos

Encuesta

Por medio de la encuesta se recopilieron los datos relevantes de empresarios para tabularlos y concentrar la información. Los datos se recopilieron de la siguiente manera como se representa en el encabezado de la encuesta.

INFORMACIÓN RECOPIADA DE LAS ENCUESTAS APLICADAS				
AÑOS FUNCIONANDO LA EMPRESA ENTRE 6 MESES A 2 AÑOS	15%	3	85%	17
Un 15% de las empresas analizadas correspondientes a 3 locales comerciales afirmaron tener una permanencia en el mercado desde hace 6 meses aproximadamente, lo que les ha permitido tener una visión general en el comportamiento del mercado en el que se encuentran establecidas.				
AÑOS FUNCIONANDO LA EMPRESA ENTRE 2 A 5 AÑOS	15%	3	85%	17
Tres locales comerciales afirmaron estar en el mercado en el rango de 2 a 5 años, lo que les ha permitido crear estrategias con otras organizaciones, mejorar el negocio, incrementar el nivel de la mercancía, realizar cambios en la infraestructura y en la forma de llegar a las partes interesadas.				
AÑOS FUNCIONANDO LA EMPRESA ENTRE 6 A 10 AÑOS	15%	3	85%	17
Un 85% de los locales comerciales analizados afirmaron estar dentro del mercado del sector de calzado en un rango de 6 a 10 años, por lo tanto estas empresas conocen mucho mejor las anteriores que han estado en un rango menor, estas han tenido la posibilidad de realizar cambios de diferentes clases, ya sea logísticos, de infraestructura, costos, mercancías, m.p, m.o, entre otras.				

Tabla 5. Información recopilada de las encuestas aplicadas

Formato de recolección de datos

El siguiente cuestionario consta de 10 preguntas, las cuales fueron aplicadas a las empresas elegidas para el estudio, los resultados obtenidos son el resultado de las estrategias competitivas, a continuación se encuentran las preguntas realizadas:



1. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? Pregunta sin título

- ☐ entre 6 meses a 2 años
- ☐ entre 2 años a 5 años
- ☐ entre 6 años a 10 años
- ☐ más de 10 años

2. ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el presente año?

- ☐ Aumento
- ☐ Igual
- ☐ Disminución

3. ¿Es fácil crear nuevas empresas?

- ☐ SI
- ☐ NO

4. Del 1 al 5 especifique que tan elevada es la competencia entre las empresas del sector

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

5. ¿Cuáles de los siguientes métodos de innovación utilizan para mejorar su competitividad?

- ☐ Mejoras en infraestructuras y diseños de los almacenes
- ☐ Diferentes formas y medios de pago
- ☐ Buzón de sugerencias o atención al cliente
- ☐ Estrategias de mercados
- ☐ Descuentos y sistemas de apartados

6. ¿su empresa realiza habitualmente Planeación estratégica?

- ☐ SI
- ☐ NO

7. ¿Cuáles de los siguientes cambios o mejoras ha implementado en estos últimos 2 años?

- ☐ Comercialización de nuevos productos o servicios
- ☐ creación de páginas web o correo electrónico
- ☐ Adquisición de nuevos bienes de equipos
- ☐ unión con otras marcas
- ☐ Cambio de proveedores

8. ¿Cuáles de las siguientes formas de tecnología utiliza con el fin de hacer eficientes los procesos del negocio?

- ☐ Datafono
- ☐ Internet
- ☐ Wifi
- ☐ Tienda Online
- ☐ No usa tecnología

9. En comparación con sus competidores clave, su empresa:

- ☐ Ofrece productos de mayor calidad.
- ☐ Está creciendo más.
- ☐ Cuenta con clientes más satisfechos
- ☐ Tiene empleados más satisfechos / motivados
- ☐ Se adapta ante los cambios en el mercado

10. ¿Qué amenazas externas impiden su crecimiento?

- ☐ competencia desleal
- ☐ Contrabando
- ☐ Mercado ambulante

Entrevistas

Se aplicaron entrevistas para conocer de manera directa la información suministrada por cada uno de los comerciantes, a continuación se relaciona el encabezado de las entrevistas:

Muy buenos días mi nombre es Santiago Alfonso Burbano Rodríguez, soy estudiante de la Maestría en administración de organizaciones de la Universidad Nacional abierta y a Distancia, a continuación presento algunas de las entrevistas realizadas, a los pequeños comerciales de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander:

Modelo de las preguntas realizadas a los Microempresarios:

1. ¿Cómo ha visto usted en los últimos 2 años el comportamiento del mercado correspondiente al sector de calzado?
2. ¿sus ventas han aumentado, se han mantenido o han decaído?
3. ¿tiene conocimiento sobre la planeación estratégica, metas, objetivos? ¿La aplica en su empresa?
4. ¿Qué estrategias competitivas utiliza en su empresa?
5. ¿Cree que estas estrategias han funcionado?
6. ¿hace uso de medios tecnológicos, tales como como página web, ventas on line virtuales, correo electrónico para hacer más eficiente su negocio?
7. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar para que negocio funcione de una mejor manera y obtenga mejores resultados?

Gracias por su participación, que tenga un buen día

ENTREVISTA 1.

Muy buenos días mi nombre es Santiago Alfonso Burbano Rodríguez, soy estudiante de la Maestría en administración de organizaciones de la Universidad Nacional abierta y a Distancia, a continuación presento algunas de las entrevistas realizadas, a los pequeños comerciales de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander:

1. ¿Cómo ha visto usted en los últimos 2 años el comportamiento del mercado correspondiente al sector de calzado?

Bueno, últimamente las ventas han estado bajando, desde hace un tiempo bajas.

2. ¿sus ventas han aumentado, se han mantenido o han decaído?

Decaído

3. ¿tiene conocimiento sobre la planeación estratégica, metas, objetivos? ¿La aplica en su empresa?

No y no la aplica

4. ¿Qué estrategias competitivas utiliza en su empresa?

Bajos costos, Promociones, el calzado que se tiene represado se saca con un 50% de descuento, que prácticamente es el precio del costo, más que todo promociones, es la simulación.

5. ¿Cree que estas estrategias han funcionado?

Si, los fines de mes cuando la gente tiene su dinero, les gusta las ofertas, las promociones.

6. ¿hace uso de medios tecnológicos, tales como como página web, ventas on line virtuales, correo electrónico para hacer más eficiente su negocio?

No, todavía no se ha implementado

7. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar para que negocio funcione de una mejor manera y obtenga mejores resultados?

Pues se ha estado pensando en la página web y mirando opciones en cuanto a la apertura de nuevos locales.

Gracias por su participación, que tenga un buen día

ENTREVISTA 2.

Muy buenos días mi nombre es Santiago Alfonso Burbano Rodríguez, soy estudiante de la Maestría en administración de organizaciones de la Universidad Nacional abierta y a Distancia, a continuación presento algunas de las entrevistas realizadas, a los pequeños comerciales de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander:

1. ¿Cómo ha visto usted en los últimos 2 años el comportamiento del mercado correspondiente al sector de calzado?

El calzado ha mostrado una baja en las ventas, esto debido a la falta de demanda, por que el producto existe pero no tenemos compradores

2. ¿sus ventas han aumentado, se han mantenido o han decaído?

Decaído

3. ¿tiene conocimiento sobre la planeación estratégica, metas, objetivos? ¿La aplica en su empresa?

Pues se planifica pero no se aplica estratégicamente como son las cosas.

4. ¿Qué estrategias competitivas utiliza en su empresa?

Uno como vendedor busca estrategias como bajar los costos, puede ser una rebaja del 50% o tener un calzado que diga uno que está de moda.

5. ¿Cree que estas estrategias han funcionado?

En parte funcionan, pero no ve uno el crecimiento en las ventas

6. ¿hace uso de medios tecnológicos, tales como como página web, ventas on line

virtuales, correo electrónico para hacer más eficiente su negocio?

No, no lo utilizamos

7. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar para que negocio funcione de una mejor manera y obtenga mejores resultados?

Pues yo creo que uno tiene que ubicarse, mirar si el sitio en donde está ubicada la empresa es el sitio ideal y si no mirar como ubicarla en un mejor sitio, mejorar la clientela y la atención al cliente.

Gracias por su participación, que tenga un buen día

ENTREVISTA 3.

Muy buenos días mi nombre es Santiago Alfonso Burbano Rodríguez, soy estudiante de la Maestría en administración de organizaciones de la Universidad Nacional abierta y a Distancia, a continuación presento algunas de las entrevistas realizadas, a los pequeños comerciales de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander:

1. ¿Cómo ha visto usted en los últimos 2 años el comportamiento del mercado correspondiente al sector de calzado en la Ciudad de Cúcuta?

Pues en general podemos ver una baja en las ventas, debido a la situación económica que vive el Departamento relacionada con la hermana patria Venezuela, eso con lo que respecta a ventas.

2. ¿sus ventas han aumentado, se han mantenido o han decaído?

Decaído

3. ¿Tiene conocimiento sobre la planeación estratégica, metas, objetivos? ¿La aplica en su empresa?

No, como tal no, simplemente lo que hacemos es ofrecer los mejores productos que tenemos, pero no, no, tengo idea que es.

4. ¿Qué estrategias competitivas utiliza en su empresa?

Como ya le comentaba en la pregunta anterior tratamos de ser los mejores en lo que hacemos, se podría decir que es donde nos diferenciamos del resto.

5. ¿Cree que estas estrategias han funcionado?

Pues nos han ayudado a mantenernos, tal vez nos hace falta lograr alcanzar la cima del mercado, pero realmente no sé, nos hace falta algo

6. ¿hace uso de medios tecnológicos, tales como como página web, ventas on line virtuales, correo electrónico para hacer más eficiente su negocio?

No, solo estamos usando el chat de whatsapp algunas veces pero no con clientes, si no con proveedores.

¿Qué aspectos considera que debe mejorar para que negocio funcione de una mejor manera y obtenga mejores resultados?

Creo que hacen falta un poco mas de , pues reactivar la economía sin duda, y obviamente nosotros también podríamos hacer uso por ejemplo de la tecnología, todo esto sería muy bueno podría mejorar tal vez la situación.

Gracias por su participación, que tenga un buen día

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, A. C., Canabal Mestre , R., & Puello Marrugo, P. (23 de mayo de 2014). *ESTUDIO DEL USO Y APROBACIÓN DE TICS EN PYMES METALMECÁNICAS EN CARTAGENA*. Obtenido de PDF:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5104962.pdf>
- Álvarez, Alirio. (03 de mayo de 2017). *Comisión regional de Competitividad asistió a la mesa de turismo departamental*. Obtenido de NOTICUCUTA:
<http://noticucuta3.blogspot.com.co/2017/05/comision-regional-de-competitividad.html>
- Amaya, L. E. (7 de Agosto de 2016). *Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo-Ciencias Economicas y administrativas:
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
- Anzil, Federico. (Julio de 2008). *Competitividad*. Obtenido de Zona Económica:
<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Avendaño, W. R. (2012). Innovacion Un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de san Jose de Cucúta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre Económico*, 15(31), 187-208. Obtenido de
<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n31/v15n31a9.pdf>
- Ayala, L., & Arias, R. (7 de Agosto de 2016). *Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. Obtenido de Gerencia de Mercadeo -Ciencias Económicas y Administrativas:
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
- BAUTISTA, A. J., & PORTO, H. A. (2013 йил Noviembre). From
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4929/1090397204-2014.pdf?sequence=>
- BBVA. (2012). *BBVA con tu empresa* . Retrieved 2017 from
<http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>
- Buitrago, D. (2006-2015). *CEPEC Centro de pensamiento en Estrategias- Desempeño de la plataforma competitiva colombiana*. From Universidad del Rosario :
<http://www.urosario.edu.co/competitividad/indicadores/>

- businesscol-PYMES. (2000). *seccion pymes*. Retrieved 2017 from businesscol: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>
- Calderón-Hernández, Gregorio; Álvarez-Giraldo, Claudia Milena; Naranjo-Valencia, Julia C. (2010). *strategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas*. *revistalunal.edu.co*, 20(38), 13-26.
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (s.f.). *Data Cúcuta*. From Plan Regional de Competitividad de Norte de Santander: <http://www.datacucuta.com/index.php/publicaciones-externas/comision-regional-de-competitividad/563-plan-regional>
- Carlos, F. J. (2007 йил 31-12). *Plan de mejoras, empresariales* . From slideshare: https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033?next_slideshow=1
- Carreto, J. (2009). *Planeacion Estratégica*. Obtenido de Blogger: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.co/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Colmenares, X. R., & Sepúlveda Yáñez , Á. J. (Julio - diciembre de 2011). Diseño de una estrategia promocional para posicionar la Zona Norte de Santander (Colombia) -Estado Táchira (Venezuela). *SciELO*(31). Obtenido de Diseño de una estrategia promocional para posicionar la zona Norte de Santander (Colombia)- Estado Táchira (venezuela): http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762011000200004
- Colmenares, X. R., & Yáñez, Á. J. (2011). Diseño de una estrategia promocional para posicionar la Zona Norte de Santander (Colombia) -Estado Táchira. *Revista científica Pensamiento y Gestión*.
- Cortés, C. B., & Izar Landaeta, J. M. (Enero - marzo de 2013). *Contaduría y Administración*. Obtenido de Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/viewFile/153/153>
- Cúcuta empresarial . (2009 йил 26-Mayo). *Comercio exterior se estanca por la falta de nuevos socios* . Retrieved 2017 from Cucuta empresarial: <http://cucuta-empresarial.blogspot.com.co/2009/05/comercio-exterior-se-estanca-por-la.html>
- Cucúta, C. d. (2015). *plan regional de competitividad de Norte de santander*. Obtenido de Datacúcuta: http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones-externas/PLANDEINNOVACIONNDS/NORTE_DE_SANTANDER_MATIRZ_PRC.pdf
- Cúcuta, C. d. (n.d.). *Camara de Comercio Cúcuta* . Retrieved 2017 from <http://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/536-beneficiadas-265-empresas-mipymes-regionales--en-fortalecimiento-empresarial.htm>

- Cúcuta, C. d. (n.d.). *Data Cúcuta*. Retrieved 2017 from Plan de innovación de Norte de Santander: http://www.datacucuta.com/PDF/publicaciones-externas/PLANDEINNOVACIONNDS/NORTE_DE_SANTANDER_MATIRZ_PRC.pdf
- El Tiempo. (2015 йил 19-03). Zapateros de Cúcuta en la reconquista del mercado nacional. *El tiempo*. From <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15425904>
- Empresarial/Empleo, M. (2002 йил 29- Agosto). *Reto de las Pymes: herramientas de gestión*. Retrieved 2016 from empleo: <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/reto-de-las-pymes-herramientas-de-gestion-1903>
- Escalante, J. A. (24 de Agosto de 2016). *Servicio de Noticias del Instituto Geográfico Agustín Codazzi IGAC propone nuevas estructuras productivas en Norte de Santander de frente al Posconflicto*. Obtenido de Servicio de Noticias del Instituto Geográfico Agustín Codazzi: <http://noticias.igac.gov.co/igac-propone-nueva-estructura-productiva-norte-santander-frente-al-posconflicto/>
- Gobernación de Norte de Santander. (s.f.). *Sobre el plan regional de competitividad de Norte de Santander*. Obtenido de Norte Competitivo: <https://nortecompetitivo.com/afiliados.html>
- Gomez, D. M. (21 de Agosto de 2007). *Las PYME y el crecimineto economico en Colombia*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis11.pdf>
- Gómez, Hernando José. (diciembre- enero de 2008 - 2009). *Desarrollar destrezas para la competitividad de Colombia*. Obtenido de MinEducación: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-183961.html>
- Granados, S. D. (2013). *MINCTI y Empresarios concretan plan de acción para el desarrollo empresarial de Norte de Santander* . Cucúta : MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO.
- Guerra, A. (2012). *Observatorio de la economia latinoamericana*. Obtenido de COMERCIO INTERNACIONAL IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO ECONÓMICO: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/agz.html>
- Hernandez, G. C., Alvarez Giraldo , C. M., & Naranjo Valencia , J. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas . *revistasunal.edu.co*, 20(38). Obtenido de Estrategias Competitividad y Desempeño Organizacional en Empresas Industriales Colombianas: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22284/34690>

- Hernandez, Gregorio Calderon; Alvarez Giraldo, Claudia ; Naranjo , Julia Valencia. (2010). Estrategia Competitividad y desempeño organizacional en Empresas Industriales Colombianas. *revistalunal.edu.co*, 20(38), 13- 26. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22284/34690>
- IGAC. (2016 йил 24-08). *IGAC propone nueva estructura productiva en Norte de Santander de frente al posconflicto*. Retrieved 2017 from Servicio de noticias del IGAC: <http://noticias.igac.gov.co/igac-propone-nueva-estructura-productiva-norte-santander-frente-al-posconflicto/>
- La Opinión. (10 de septiembre de 2016). Gobierno busca que empresas desarrollen estrategias ambientales. *La Opinión*. Recuperado el 2017, de Gobierno busca que empresas desarrollen estrategias ambientales: <http://www.laopinion.com.co/region/gobierno-busca-que-empresas-desarrollen-estrategias-ambientales-118552#ATHS>
- Laopinion. (2015 йил 17-08). *Mas de la mitad de pymes se encuentra conectada a internet* . From la Opinion : <http://www.laopinion.com.co/economia/mas-de-la-mitad-de-pymes-se-encuentran-conectadas-internet-96786>
- Loaiza, J. F. (18 de Noviembre de 2013). *Universidad Militar Nueva Granada* . Obtenido de Problematica que afronta las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11148/1/SalinasLoaizaJohnFredy2013.pdf>
- María, P. C. (9 de abril de 2002). *PYMES Exportadores de Colombia* . Obtenido de Las Pymes: vitales para la recuperación del crecimiento económico: <http://190.85.246.40/pymes/noticia8.htm>
- Mendoza, J. A. (2015). Innovación y tecnología, factores claves de competitividad empresarial. Una mirada desde lo local. *Lebret* . From <http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/1521/1242>
- Montoya R, A., Montoya R, I., & Castellanos , O. (2010 йил 05-Marzo). *Scielo* . From Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652010000100013&lng=es&nrm=is&tlng=es
- Mora, R. (29 de 10 de 2014). *Norte de Santander gana terreno en competitividad*. Recuperado el 05 de 2017, de La Opinión: <http://www.laopinion.com.co/norte-de-santander-gana-terreno-en-competitividad-83827>
- Narvaes, M., & Fernandez, G. (Junio de 2008). Estrategias competitivas para fortalecer

sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Redaly.org*, 233 - 243.

- Niño, E. M., & Castro, M. L. (2012). *scribd*. Retrieved 2017 from <https://es.scribd.com/document/218310730/MEJORAMIENTO-PRODUCTIVIDAD-Y-COMPETITIVIDAD-DE-MP-E-INSUMOS-CyM-CUCUTA-pdf>
- Ojeda, E. F. (01 de 03 de 2007). *Gestiopolis* . Obtenido de Estrategias y ventajas competitivas : <https://www.gestiopolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>
- opinion, L. (2016 de septiembre de 10). Gobierno busca que empresas desarrollen estrategias ambientales . *Laopinion* .
- Opinión, L. (7 de Abril de 2017). *Infraestructura debe mejorar para aumentar la competitividad* . Obtenido de la Opinion : <https://www.laopinion.com.co/economia/infraestructura-debe-mejorar-para-aumentar-la-competitividad-131235>
- opinion, La. (2017 йил 23-Mayo). Santos enumera las diez razones de la fortaleza económica de Colombia. *La Opinion*. Retrieved 2017 from <http://laopinion.com.co/economia/santos-enumera-las-diez-razones-de-la-fortaleza-economica-de-colombia-133876>
- Pabón, R. A. (2013). *Índice de competitividad 2013 no favorece a Norte de Santander*. Retrieved 2017 from ContraLuz Cúcuta: <http://contraluzcucuta.co/articulos/indice-de-competitividad-2013-no-favorece-a-norte-de-santander/>
- pobleto, C., & Amoros, J. (07 de 01 de 2013). *Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile*. Obtenido de Scielo : http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242013000100010
- Portafolio. (09 de Noviembre de 2016). *Las cinco estrategias de Mincomercio para ser primeros en competitividad en la region* . Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/estrategias-de-competitividad-segun-mincomercio-501535>
- Porter, L. 5. (n.d.). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Retrieved 2017 from <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Porter, M. (1996). *FI-UNAM*. Obtenido de ESTRATEGIA COMPETITIVA: <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIV.html>
- Porter, M. (2003 йил 16-05). *Dinero*. Retrieved 2017 from ‘Colombia puede ser competitivo: <http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/colombia-puede-competitivo/1859>

- Poter, M. E. (1997). Análisis de la Fuerza competitivas . En M. E. Poter, *Estrategias competitivas- Técnica para el análisis de los secretos industriales y las competencias* (págs. 177 - 199). Mexico: Continental .
- Quero, L. (2008). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS:FACTOR CLAVE DE DESARROLLO . *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales NEGOTIUM*. From <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>
- Rendón, O. (14 de Febrero de 2015). Cúcuta diseña estrategias para superar la crisis. *El Mundo*. Obtenido de http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/cucuta_disenia_estrategias_para_superar_la_crisis.php#.WeInV4hryUm
- RendónMarulanda, O. P. (2015 йил 14-02). *Cúcuta diseña estrategias para superar la crisis* . From El mundo-Economia: http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/cucuta_disenia_estrategias_para_superar_la_crisis.php#.WQfP59ThBkh
- Ríco, V. (2005). *¿Qué es un estudio de mercado?* Obtenido de sepa qué es un estudio de mercado y para qué sirve : https://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html
- Rubiales, Pacific. (2013 йил 17-Junio). *¿Quién es Michael Porter?* *El espectador*. From <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/quien-michael-porter-articulo-428299>
- Rubiano, M. E., & Domínguez*, Ó. F. (Junio de 2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Scielo*, 17(29). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000100007
- Ruiz, L. E., & Amaya, R. A. (s.f). *Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. From Gerencia de Mercadeo-Ciencias Económicas y Administrativas: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
- Ruiz, L. E., & Arías, R. (7 de Agosto de 2016). *Gerencia de Mercadeo* . Obtenido de Ciencias economicas Y Administrativas : <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
- Sánchez, C. (2014 йил 24-2). Pymes reclaman más apoyo del Gobierno para subsistir. *la opinion* . From <http://www.laopinion.com.co/economia/pymes-reclaman-mas-apoyo-del-gobierno-para-subsistir-107386>
- Sanchez, C. (2015 йил 16-Julio). Disminuyó la producción de calzado. *La Opnion*. From

<http://www.laopinion.com.co/economia/disminuyo-la-produccion-de-calzado-94837#ATHS>

- Sánchez, C. (2015 йил 29-11). Norte de Santander cedió espacio en competitividad. *La opinión*. Retrieved 2017 from La opinion: <http://www.laopinion.com.co/economia/norte-de-santander-cedio-espacio-en-competitividad-102752>
- Sanchez, C. (2017 йил 24-Mayo). Día de la Madre mejorará las ventas del comercio. *La opinión*. Retrieved 2017 from <http://laopinion.com.co/economia/dia-de-la-madre-mejorara-las-ventas-del-comercio-133902>
- Snachez, C. (2016 йил 27-mayo). Ventas del calzado en Norte de Santander aumentaron 20%. *La Opinión*. Retrieved 2017 from <http://www.laopinion.com.co/economia/ventas-del-calzado-en-norte-de-santander-aumentaron-20-112538>
- Thompson, I. (Octubre de 2008). *¿Qué es Mercadotecnia?* Obtenido de PronegocioS.com: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/que-es-mercadotecnia.html>
- Torres, M. G. (2016 йил 31-Agosto). *GrupoALbe*. Retrieved 2017 from <http://www.grupoalbe.com/los-cuatro-gurus-de-la-estrategia/>
- UNAD. (n.d.). Retrieved 2017 from <https://academia.unad.edu.co/ecacen/investigacion-y-productividad/lineas>
- UNIVERSAL, E. (23 de Mayo de 2013). *Presidente Santos enumera las diez razones de la fortaleza económica de Colombia* . Obtenido de EL UNIVERSAL : <http://www.eluniversal.com.co/colombia/presidente-santos-enumera-las-diez-razones-de-la-fortaleza-economica-de-colombia-253739>
- Vásquez, F. V. (19 de Octubre de 2004). *LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA Y LAS FORMAS DE ASOCIACIÓN: FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LAS PYMES COLOMBIANAS*. Obtenido de Estudios Gerenciales: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/149/html
- *Wikiestudiantes* . (2013 йил 04-octubre). From <http://www.wikiestudiantes.org/por-cada-una-de-las-siguientes-estrategias-competitivas-liderazgo-en-costos-enfoque-y-diferenciacion-investigue-tres-empresas-colombianas-diferentes-que-las-esten-aplicando-evalue-cual-es-su-positivo/>
- Zambrano, M, & Botello, A. (2013 йил Agosto). *Documento de trabajo de economía regional y de frontera*. Cúcuta: Observatorio socioeconómico regional de la frontera. Retrieved 2017 from

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_72/recursos/01_general/20122013/analisis_coyuntural_calzado.pdf